

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**PROPUESTA DE ADAPTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA
GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DEL
PACÍFICO SUR – ASOMPAS**

**CARLOS H. GARCIA BLANDON
EDYNZON GALLEGU LONDOÑO**

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO:

**MIKEL IBARRA FERNANDEZ
Ingeniero Mecánico
MBA Énfasis en Prospectiva
Especialista en Prospectiva
DBA
Certificaciones PfMP, PgMP y PMP del PMI
Six Sigma Black Belt**

**BOGOTÁ D.C.
Abril, 2020**

HOJA DE APROBACIÓN

Propuesta de Adaptación de una Metodología para la Gestión de Proyectos en la
Asociación de Municipios del Pacífico Sur – **ASOMPAS**

Autores: CARLOS H. GARCIA BLANDON
EDYNZON GALLEGO LONDOÑO

MIKEL IBARRA FERNÁNDEZ
Director de Investigación

NOÉ VELÁSQUEZ
Director del CGIF

Firma de Jurado

Firma de Jurado

BOGOTÁ D.C.
Abril, 2020

DEDICATORIA

A mi esposa Lorcy, mis hijos Carlos, Laura, mis hermanos Walter y Alí.

Carlos H. García Blandón

“Eres lo mejor, por todo y por todo” palabras que jamás olvidaré... Yandira Gallego Londoño (Q.E.P.D.), mi Yandi hermosa, hermana y madre por siempre, promotora y patrocinadora de este logro. A mis hermanos Fredy y German, qué gran ejemplo de vida, compromiso y dedicación, a ese dúo inseparable David Gallego H. y Linda A. Hoyos V., ***¡mi más preciado tesoro!***

Edynzon Gallego Londoño

AGRADECIMIENTOS

Al valioso apoyo del Dr. Jimmy Quiñones Director Ejecutivo de **ASOMPAS** y Dr. Iván López Subgerente de Distribución de CEDENAR S.A. E.S.P., a los Alcaldes asociados a **ASOMPAS**, sin su participación y colaboración hubiera sido imposible el éxito de este proyecto.

Al Dr. Mikel Ibarra Fernández, docente de la Universidad Externado de Colombia, por su conocimiento, experticia y dedicación tutorial, orientación y dirección del trabajo de grado. ¡Gracias!

Al Dr. Carlos R. Rey C. docente de la Universidad Externado de Colombia, por su experticia y precisión en las orientaciones entregadas para el éxito de este proyecto. ¡Gracias!

Al Dr. Noé Velázquez Espinosa, Director Centro de Información y Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas, cuerpo docente y equipo de trabajo, por orientar, colaborar y facilitar la apropiación del conocimiento. ¡Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	18
1.2 ANTECEDENTES.....	19
1.3 PROBLEMÁTICA.....	20
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
1.5 OBJETIVO GENERAL	20
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.7 ALCANCE	21
1.8 LIMITACIONES.....	21
1.9 JUSTIFICACIÓN.....	23
2. REVISIÓN DE LITERATURA - MARCO CONCEPTUAL.....	28
2.1 DEFINICIONES	28
2.1.1 <i>Proyecto</i>	28
2.1.2 <i>Programa</i>	28
2.1.3 <i>Portafolio</i>	28
2.1.4 <i>Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) y estrategias</i>	30
2.1.5 <i>Tipo de estructura organizacional</i>	31
2.1.6 <i>Project Management Office (PMO)</i>	32
2.1.7 <i>Gestión de proyectos</i>	34
2.1.8 <i>Project Management Institute / PMI</i>	34
2.1.9 <i>Esfuerzo temporal</i>	34
2.1.10 <i>Metodología</i>	35
2.1.11 <i>Adaptación</i>	38
2.1.12 <i>Iteratividad</i>	39
2.1.13 <i>Componentes claves de los proyectos - Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017)</i>	39
2.1.14 <i>Adaptar los objetos del proyecto</i>	40
2.2 REGULACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	40
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42

3.1 MARCO CONTEXTUAL.....	42
3.1.1 Antecedentes ASOMPAS	42
3.2 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	44
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA.....	49
4.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN ASOMPAS	49
4.1.1 <i>Prácticas de gestión y efectividad en la gestión de proyectos de ASOMPAS</i>	51
4.1.2 <i>Causas y efecto de resultados</i>	54
4.2 IDENTIFICAR Y DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ASOMPAS CON MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS.....	55
4.2.1 <i>La Estructura Organizacional para ASOMPAS</i>	56
4.2.2 <i>Propuesta estructura organizacional para ASOMPAS</i>	56
4.2.3 <i>Política gestión de proyectos para ASOMPAS</i>	59
4.3 PROPUESTA DE ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GERENCIA DE PROYECTOS DEL PMI EN ASOMPAS	59
4.3.1 <i>Ciclo de vida de los proyectos de ASOMPAS</i>	59
4.3.2 <i>Ciclo de la Metodología</i>	61
4.3.3 <i>Procedimiento Metodológico de Gerencia de Proyectos para ASOMPAS</i>	65
4.3.3.1 Paso 1. Revisar los FCE de la Filosofía Organizacional	65
4.3.3.2 Paso 2. Revisar los Productos Finales de la Formulación de Proyectos	69
4.3.3.3 Paso 3. Inicio y Planificación.....	69
4.3.3.4 Paso 4. Ejecución	77
4.3.3.5 Paso 5. Monitoreo, Control y Cierre del Proyecto	78
4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	80
4.4.1 <i>Crear sentido de urgencia</i>	80
4.4.2. <i>Liderar el cambio - Formar equipo</i>	80
4.4.3 <i>Crear una visión en gerencia de proyectos</i>	81
4.4.4 <i>Comunicar la estrategia</i>	82
4.4.5 <i>Superar los obstáculos</i>	82

4.4.5.1 Cursos de capacitación.....	83
4.4.6 <i>Asegurar el éxito a corto plazo</i>	83
4.4.6.1 Acta de Constitución para la Implementación de la Metodología de Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	83
4.4.6.2 Estructura de descomposición del trabajo EDT/WBS - Despliegue Metodología de Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	88
4.4.6.3 Diccionario de la EDT/WBS, Despliegue Metodología de Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	89
4.4.6.4 Plan de Despliegue Metodología de Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	92
4.4.6.5 Diagrama de Gantt despliegue Metodología de Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	94
4.4.7 <i>Crece sobre el cambio ya generado</i>	100
4.4.8 <i>Fijar el cambio en la cultura corporativa</i>	100
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1.</i> Proyectos por Viabilizar	26
<i>Tabla 2.</i> Tipo de Estructura Organizacional _ Buenas Prácticas del PMI	32
<i>Tabla 3.</i> Componentes claves de los proyectos.....	40
<i>Tabla 4.</i> Procedimiento de recolección y análisis de datos.....	44
<i>Tabla 5.</i> Resultados - Prácticas de gestión de proyectos	49
<i>Tabla 6.</i> Resultados - Efectividad de los Proyectos	49
<i>Tabla 7.</i> Puntaje obtenido sesión personal sobre prácticas de gestión de proyectos.....	53
<i>Tabla 8.</i> Riesgos de alto nivel	85
<i>Tabla 9.</i> Supuestos	86
<i>Tabla 10.</i> Restricciones	87
<i>Tabla 11.</i> Diccionario EDT, Despliegue implementación Metodología Gerencia de Proyectos	89
<i>Tabla 12.</i> Plan de Implementación de la Metodología de Gerencia de Proyectos	92
<i>Tabla 13.</i> Relación de los recursos asociados en cada cuenta de control.....	96
<i>Tabla 14.</i> Detalle de presupuesto para despliegue de la implementación metodología de gestión de proyectos ASOMPAS	97

LISTA DE FIGURAS

Pág.

<i>Figura 1.</i> Árbol del problema. Elaboración propia	18
<i>Figura 2.</i> Recursos aprobados por Región, fuente: (DNP, 2020).....	24
<i>Figura 3.</i> Portafolio, programas, proyectos y operaciones. Datos obtenidos de (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017, p.12)	30
<i>Figura 4.</i> Ambiente Organizacional - Buenas Prácticas del PMI. Datos obtenidos de (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017, p.17)	31
<i>Figura 5.</i> Selección de una metodología liviana o pesada. Datos obtenidos de (Arce, S, 2017, p. 3)	36
<i>Figura 6.</i> Elementos de una Metodología. Datos obtenidos de (Arce, S, 2017, p. 5)	37
<i>Figura 7.</i> Puntajes obtenidos de las sesiones personales. Elaboración propia	52
<i>Figura 8.</i> Efectividad de los Proyectos. Datos obtenidos de (Ariza, D, 2017, p. 78)	53
<i>Figura 9.</i> Propuesta de estructura orgánica para ASOMPAS . Elaboración propia	56
<i>Figura 10.</i> Marco de referencia básico – Ciclo de vida del proyecto - Buenas Prácticas PMI. Datos obtenidos de la (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017, p.18)	60
<i>Figura 11.</i> Ciclo de la Metodología de Gestión de Proyectos para ASOMPAS . Elaboración propia.	63
<i>Figura 12.</i> Flujograma Procedimiento Metodológico de Gerencia de Proyectos para ASOMPAS . Elaboración propia.	64
<i>Figura 13.</i> Flujograma Sub actividades Paso 3. Inicio y Planificación. Elaboración propia	71
<i>Figura 14.</i> Flujograma Sección Integración e Interesados y Alcance. Elaboración propia	72
<i>Figura 15.</i> Flujograma- Sección Cronograma y Costos. Elaboración propia ..	74
<i>Figura 16.</i> Flujograma – Sección Calidad, recursos, comunicaciones, adquisiciones, riesgos y plan para la dirección del proyecto. Elaboración propia	75
<i>Figura 17.</i> Flujograma Sub – actividades Paso 4. Ejecución. Elaboración propia	77
<i>Figura 18.</i> Flujograma – Sub actividades Paso 5. Monitoreo, Control y Cierre.	

Elaboración propia	79
<i>Figura 19.</i> Resumen Cronograma de Hitos. Elaboración propia.....	86
<i>Figura 20.</i> EDT/WBS Despliegue de Implementación Metodología Gerencia de proyectos – ASOMPAS . Elaboración propia.....	88
<i>Figura 21.</i> Diagrama de Gantt, Implementación Metodología Gerencia de Proyectos – ASOMPAS . Elaboración propia	95
<i>Figura 22.</i> Foto actividad: sello de compromiso del Instituto de Desarrollo Urbano – IDU capturada por los Autores (2016).....	100

LISTA DE ANEXOS

Pág.

<i>Anexo A.</i> Derecho de Petición al Departamento Administrativo de la Función Pública	107
<i>Anexo B.</i> Derecho de Petición al Departamento Nacional de Planeación	109
<i>Anexo C.</i> Subregiones	111
<i>Anexo D.</i> ASOMPAS	113
<i>Anexo E.</i> Diagrama de Ishikawa - ASOMPAS	118
<i>Anexo F.</i> Plan de Mejoramiento - ASOMPAS	119
<i>Anexo G.</i> Programas ASOMPAS	122
<i>Anexo H.</i> Convenciones del diagrama de flujos de la metodología	125
<i>Anexo I.</i> Política de Gerencia de Proyectos para ASOMPAS	126
<i>Anexo J.</i> Actividad 6) Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	132
<i>Anexo K.</i> Defina el equipo del proyecto	137
<i>Anexo L.</i> Identifique las partes interesadas	139
<i>Anexo M.</i> Planifique la gestión del alcance	142
<i>Anexo N.</i> Recopile requisitos	144
<i>Anexo O.</i> Defina el alcance	148
<i>Anexo P.</i> Cree y diseñe la Estructura de Desglose del Trabajo - EDT	151
<i>Anexo Q.</i> Formato Estimación de Tiempo y Costo	154
<i>Anexo R.</i> Formato Cronograma – Diagrama Gantt.....	155
<i>Anexo S.</i> Planifique la gestión del cronograma	156
<i>Anexo T.</i> Defina las actividades.....	158
<i>Anexo U.</i> Secuencie las actividades	160
<i>Anexo V.</i> Estime la duración de las actividades.....	162
<i>Anexo W.</i> Desarrolle el Cronograma	164
<i>Anexo X.</i> Planifique la gestión de los costos	166
<i>Anexo Y.</i> Estime los costos	169
<i>Anexo Z.</i> Determine el presupuesto.....	172
<i>Anexo AA.</i> Planifique la gestión de la calidad	176
<i>Anexo BB.</i> Planifique la gestión de recursos	180
<i>Anexo CC.</i> Estime los recursos de las actividades	182
<i>Anexo DD.</i> Planifique la gestión de las comunicaciones	184
<i>Anexo EE.</i> Planifique la gestión de las adquisiciones del proyecto	186
<i>Anexo FF.</i> Planifique el involucramiento de los Interesados.....	188
<i>Anexo GG.</i> Planifique la gestión de los riesgos	190

<i>Anexo HH.</i> Identifique los riesgos	192
<i>Anexo II.</i> Realice el análisis cualitativo de riesgos	194
<i>Anexo JJ.</i> Realice el análisis cuantitativo de riesgos	196
<i>Anexo KK</i> Planifique la respuesta a los riesgos	198
<i>Anexo LL.</i> Desarrolle el plan para la dirección del proyecto	200
<i>Anexo MM.</i> Lista de chequeo	204
<i>Anexo NN.</i> Adquiera los recursos necesarios para el proyecto	205
<i>Anexo OO.</i> Desarrolle el equipo	207
<i>Anexo PP.</i> Dirija el Equipo	209
<i>Anexo QQ.</i> Gestione la calidad	211
<i>Anexo RR.</i> Gestione la Participación y el involucramiento de los Interesados	213
<i>Anexo SS</i> .Gestione las comunicaciones	215
<i>Anexo TT.</i> Efectúe las adquisiciones	217
<i>Anexo UU.</i> Implemente respuesta a los riesgos	219
<i>Anexo VV.</i> Dirija y gestione el trabajo del Proyecto	221
<i>Anexo WW.</i> Gestione el conocimiento del proyecto	224
<i>Anexo XX.</i> Contenido Temático Curso Gestión de Proyectos – GP-001	226
<i>Anexo YY.</i> Actividad 10.1) Validar el alcance	233
<i>Anexo ZZ.</i> Actividad 10.2) Controlar el alcance	234
<i>Anexo AAA.</i> Actividad 10.3) Monitorear el Involucramiento de los Interesados	236
<i>Anexo BBB.</i> Actividad 10.4) Controlar las Adquisiciones	238
<i>Anexo CCC.</i> Actividad 10.5) Monitorear los riesgos	240
<i>Anexo DDD.</i> Actividad 10.6) Monitorear las comunicaciones	242
<i>Anexo EEE.</i> Actividad 10.7) Controlar el cronograma	244
<i>Anexo FFF.</i> Actividad 10.8) Controlar los costos	246
<i>Anexo GGG.</i> Actividad 10.9) Controlar la calidad	248
<i>Anexo HHH.</i> Actividad 10.10) Controlar los recursos	250
<i>Anexo III.</i> Actividad 10.11) Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	252
<i>Anexo JJJ.</i> Actividad 10.12) Realizar el control integrado de cambios	254
<i>Anexo KKK.</i> Actividad 11) Gestión del Cierre del Proyecto	256

INTRODUCCIÓN

A pesar de los recursos que históricamente se han girado por transferencias o regalías para proyectos de inversión en la región del pacífico sur colombiano, se ha demostrado que su crecimiento económico mantiene una tendencia menor en comparación con otras regiones del país. Es decir, los proyectos no generan los impactos esperados.

Existen diversos factores que lo motivan, algunos tienen que ver con problemáticas que se relacionan con el conflicto interno, otros con temas socioculturales, está el caso de la mala gestión de los líderes que representan estos territorios, además de la corrupción, entre otros, no obstante, este documento solo abordará esta problemática a partir de la falta de rigurosidad en el uso de buenas prácticas a la hora de ejecutar proyectos de inversión, esto es, aquellos elementos que no se consideran en el ejercicio de gestión de proyectos, en ese sentido el lector encontrará en su contenido un análisis realizado al interior de la Asociación de Municipios del Pacífico Sur **_ASOMPAS**, que contiene un informe del estado actual de dicha organización en relación con el ejercicio de gestión de proyectos, luego encontrará un mapa de ruta propuesto para mejorar el proceso con base en la incorporación de elementos faltantes, considerando su contexto, de modo que se ajuste a su necesidad y capacidad, es decir, a partir del diseño de una metodología, a su medida, todo ello articulado mediante un plan de transición y apropiación.

En esa línea de acción, la adaptación de la metodología se realizará con base en las buenas prácticas contenidas en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos Guía del PMBOK del PMI® - Sexta Edición (2017). **ASOMPAS** – Asociación de Municipios del Pacífico Sur, es una entidad pequeña en estructura, con gran responsabilidad pública desde hace ya 26 años, lidera los procesos de desarrollo de la subregión pacífico sur, conformada por doce (12) municipios, integra, gestiona e implementa proyectos y procesos derivados de políticas públicas del nivel nacional, departamental y territorial.

A partir de lo anterior, la labor de la presente investigación no está orientada en buscar mejores prácticas para la fase de pre-inversión de los proyectos de **ASOMPAS** (Formulación) y así tomar una decisión de realizar o no un proyecto o inversión. Se trata de direccionar la asociación hacia el logro del éxito en la ejecución de sus proyectos a través de la implementación de esta propuesta.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en el capítulo uno (1) se contextualiza el asunto a aclarar, se detalla el problema, en este caso, la deficiente labor en la asociación sobre la gestión de los proyectos de los municipios del pacífico sur de Colombia.

Significa entonces, que la asociación debe encontrar la metodología que genere el

cambio deseado y necesario para lograr el éxito de sus proyectos y así poder impactar positivamente la subregión pacífico sur.

Para asumir tal asunto, la investigación se basó en una robusta revisión literaria enfocada a la gerencia de proyectos con el firme direccionamiento hacia las buenas prácticas emitidas desde el PMI en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), sin dejar a un lado el panorama de la gestión de proyectos del sector público al cual pertenece **ASOMPAS**. Sin embargo, es muy importante referenciar tres autores que a través de sus escritos y análisis motivaron la escogencia del tipo de metodología, recursos institucionales a tener presente en la implementación y la forma de lograr el cambio institucional, ellos son, Arce, S. (2017); Pinto, J. (2015) y Kotter, J. (1998).

Para hacer esto, el equipo de investigación en el capítulo tres (3), Diseño Metodológico, estableció la línea conductora del conjunto de procedimientos que ayudará a la entrega formal de la propuesta, definió las etapas en el siguiente orden: diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos en **ASOMPAS**; identificación y determinación de las características que debería tener la estructura organizacional de **ASOMPAS** con mejores prácticas en gestión de proyectos; adaptar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos en **ASOMPAS** y el diseño del plan de implementación de la propuesta para la gestión de proyectos en **ASOMPAS**.

Con el diseño metodológico ya establecido, en el capítulo cuatro (4) titulado “Análisis de resultados y propuesta” se aborda la solución de los 4 objetivos específicos, así: 4.1 Diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos en **ASOMPAS**; esta investigación de tipo descriptivo fundamentó el procedimiento en el estado actual de la gerencia de proyectos de la Asociación aplicando un instrumento de medición de mejores prácticas, a través del cual, se pudo determinar el resultado de las prácticas y efectividad de gestión de proyectos de la Asociación. En este capítulo de la investigación se registra las causas y efectos del problema y se hace la propuesta del plan de mejoramiento.

A partir de la identificación de la brecha, y atentos a lo escrito por Pinto, J. (2015) se consideró de alta importancia, en el numeral 4.2, el estudio de la identificación y determinación de las características que debería tener la estructura organizacional de **ASOMPAS**, entregando de esta forma la propuesta estructural y política de gerencia de proyectos, como insumos de entrada para iniciar la adaptación.

Con la firme aceptación de los directivos de **ASOMPAS** sobre lo investigado hasta aquí, en el numeral 4.3, se trabajó conjuntamente con el director ejecutivo de **ASOMPAS** la propuesta metodológica para la gestión de proyectos de la asociación que responda a las necesidades de gestión en términos de proyectos de las alcaldías y la región pacífico sur de Colombia.

En este capítulo vuelve a tener relevancia y participación, uno de los tres estudiosos de metodologías, despliegue y adaptación, por su parte, Arce (2017), nos entregó las herramientas suficientes para escoger, como referencia de la propuesta, una metodología de la tipología pesada, en el mismo sentido, junto a Charvat (2003) argumentan que las organizaciones deben escoger la metodología más idónea según los siguientes criterios relacionados con el nivel de complejidad del proyecto: riesgos, urgencia, viabilidad financiera, alineamientos a las metas y objetivos de la organización, duración del proyecto, presupuesto, viabilidad técnica, nivel de investigación y desarrollo requerido, prioridad del proyecto, recursos requeridos, nivel de impacto organizacional, entre otras, que hacen que la metodología propuesta para **ASOMPAS** haya sido totalmente aceptada y escogida conjuntamente con su órgano de gobierno, las alcaldías asociadas, el director ejecutivo y por supuesto el equipo de investigación.

Para concretar el diseño metodológico para **ASOMPAS**, se contempló, entre otros temas, lo siguiente: i) La importancia de la misión de la asociación en el pacífico sur; ii) La urgencia de contar con una metodología de gestión de proyectos y iii) La diversidad de proyectos, cada uno con una seria e importante línea técnica para el cumplimiento de la propuesta de valor de sus partes interesadas.

En el anterior orden de ideas, se pudo determinar que **ASOMPAS** debe gestionar la ejecución de proyectos de construcción, dotación de infraestructura básica educativa, implementación de tecnología e innovación, información y comunicaciones, construcción de infraestructura de la malla vial local, rural y regional, mejoramiento, mantenimiento de la malla vial local, rural y terciaria, construcción, dotación y mantenimiento de la infraestructura básica en salud, construcción, dotación y mantenimiento de centros de acopio, construcción, dotación y mantenimiento de infraestructura administrativa (Bomberos, policía, defensa, sedes administrativas, etc.), construcción de vivienda de interés social, lineamientos y políticas públicas, parques recreo deportivos, viviendas palafíticas, dotación placa polideportiva cubierta, unidades sanitarias, cárceles, cadena de frío, servicio ciudadano, bibliotecas, y muchos más, con perfiles técnicos y especificidades técnicas muy diferentes en cada línea.

Así se determinó que esta gran variedad de perfiles de los proyectos de **ASOMPAS** limita el alcance de la propuesta metodológica, por lo que se debe estructurar, en una única metodología la combinación de los cinco grupos de procesos y las 10 áreas del conocimiento de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), sus fundamentos y estándares y a través del diseño secuencial de actividades por pasos (flujograma de actividades), denominada propuesta metodológica de proyectos en cascada o tradicional, la que consiste en dividir cada proyecto de **ASOMPAS** en varios procesos que se van ejecutando de forma secuencial o flujo de secuencias de actividades y que puede ser aplicada a cualquier tipo de proyecto, para el caso de **ASOMPAS**, hasta conseguir el éxito del objetivo de cada proyecto.

En esta propuesta y considerando lo inmediatamente expuesto es necesario entender dos conceptos básicos de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) que en cada paso del flujo o secuencia fortalecen la metodología, estos son: i) Adaptación, ii) Iteratividad, definidos en los numerales 2.1.11 y 2.1.12 respectivamente. El equipo de trabajo deja por hecho que el usuario de esta información necesariamente deberá comprender específicamente el contexto de los dos mencionados numerales, apropiarán los mismos, ya que estos son fundamentos necesarios para entender la propuesta, el despliegue y su posterior ejecución.

Por otra parte y enfocados a esta amplia red de perfiles de los proyectos de **ASOMPAS** la metodología no incluye los Activos de los Procesos Organizacionales (OPAs), por considerar, los autores, deben ser diseñados y estructurados en el día a día de la ejecución misional de **ASOMPAS** y en cada momento de la ejecución de la metodología, entonces, la metodología ha sido adaptada básicamente con la utilización de los procesos de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) y con una fuerte orientación de los autores sobre la estructura orgánica deseada, la política de gerencia de proyectos necesaria, la ruta de ejecución (flujograma), iteratividad recomendada, descripción de la actividad, ejecutante, responsable de la actividad, nivel de implantación, modo de trabajo y observaciones, todos de creación propia, que, combinados a las entradas, herramientas, técnicas y salidas de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) para cada proceso, hacen que la asociación encuentre mejores prácticas de gerencia de proyectos en búsqueda del éxito de los mismos y credibilidad y reconocimiento para la institución.

En cuanto, a la utilización de las entradas, herramientas y técnicas y salidas de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) a utilizar en cada sub actividad se propone que **ASOMPAS** o el usuario de la metodología actúe, así:

- ✓ Con las Entradas: La presunción es que cada sub actividad cumpla con la totalidad de las entradas establecidas en la orientación técnica de los fundamentos y estándares del PMI, sin embargo, siempre deberá tener presente el numeral 2.1.14 (Adaptar los objetos del proyecto)
- ✓ Con las Herramientas y Técnicas: Utilizará en su gran mayoría el uso del juicio de expertos, pero podrá utilizar las herramientas y técnicas que considere necesaria para cada perfil y especificación técnica del proyecto. Esto es, adaptará (numeral 2.1.11 Adaptación) la orientación técnica del PMI a los perfiles y especificaciones técnicas de cada proyecto.
- ✓ Salidas: Se espera que cada sub actividad cumpla con la totalidad de las salidas establecidas en la orientación técnica del PMI, sin embargo, siempre deberá tener presente el numeral 2.1.14 (Adaptar los objetos del proyecto)

Entonces, para la consolidación de la metodología en **ASOMPAS** es necesario

recurrir a métodos heurísticos como prueba y error, contratación inicial de una consultoría experta en gerencia de proyectos y gestar un fuerte cambio en la cultura institucional.

Para lograr la apropiación del conocimiento y su debido despliegue se plantea en el numeral 4.4, el diseño del plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos en **ASOMPAS**, el que se estructuró aplicando la teoría de John P. Kotter: “Los líderes que transforman con éxito las empresas, deben hacer ocho cosas bien (y que lo hagan en el orden correcto)” (Kotter, J, 1998, p. 23), la teoría de Kotter se adapta para **ASOMPAS** en forma de descripción vívida.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Árbol del problema



Figura 1. Árbol del problema. Elaboración propia

Sin duda, la falta de información, el bajo perfil académico de la mayor parte de los alcaldes adscritos a la asociación, la no existencia, en las alcaldías asociadas, de equipos formados para gestionar proyectos y la resistencia al cambio funcional perfilado hacia la gerencia de proyectos hacen que las directivas de **ASOMPAS** duden y no tengan interés en implementar recursos que puedan mejorar la gestión de sus proyectos en términos de eficacia y eficiencia pues desconocen las buenas prácticas reconocidas a nivel mundial sobre gerencia de proyectos.

En el proceso de gestión de proyectos de las alcaldías asociadas no se ha tenido presente la importancia de incorporar equipos técnicamente bien estructurados, especialmente en gestión de proyectos, también el poco entendimiento de la importancia de implementar mejores prácticas y la concentración de poderes bajo la figura autónoma de los alcaldes permiten la resistencia al cambio, no existe cultura institucional sobre procesos metodológicos enfocados hacia la gerencia de proyectos, lo que genera, como consecuencia, la no ejecución e incumplimiento del plan de desarrollo municipal, baja calidad de vida de la población y un evidente atraso, violencia y estancamiento económico de la misma.

1.2 Antecedentes

El Pacífico es la zona del país con menor desarrollo y con mayores índices de pobreza. El 60.9 por ciento de la población tiene necesidades básicas insatisfechas, y el índice de calidad de vida es de 50.1 (el promedio nacional es 71). El ingreso per-cápita es solo del orden de los 500 dólares por año (44 por ciento del promedio nacional). Del total de población pobre del Pacífico, unos 479.300 habitantes, el 49.5 por ciento se ubica en Chocó, el 27.5 por ciento en Nariño, el 16 por ciento en el Valle, y el 7 por ciento en Cauca (Diario El Tiempo, 1992).

Las estadísticas oficiales no pintan un cuadro alentador para la población. Por ejemplo: El índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) en Tumaco es del 48,7%, en Barbacoas del 73,8%, en El Charco del 81%, en Mosquera del 84,3%, en Magüí del 82,5%, en La Tola del 91,4%, en Olaya Herrera del 65,5%, en Francisco Pizarro del 71,3% y en Roberto Payán del 72,9% - mientras que el NBI del país en general es del 27,8%. El 84.3 % de la gente vive en pobreza (en el país es el 50,3%). La desnutrición crónica de los niños en el litoral entre los 5 y los 17 años llega al 16,1% (Datos del ICBF del 2010, citados en Diócesis de Tumaco, 2014).

Actualmente en la costa pacífica especialmente la nariñense, se presenta problemas de vías, agua potable, alcantarillado, mal funcionamiento del servicio de salud en los hospitales, se necesitan construcciones de colegios que garanticen una buena educación, por ello se identificó que las alcaldías de los municipios (Magüí Payan, Roberto Payan, Barbacoas, Francisco Pizarro, Mosquera, La Tola, Iscuande, El Charco y Olaya Herrera), no tienen en su estructura municipal mejores prácticas establecidas para la gestión de sus proyectos y por años los mandatarios municipales se han sentido engañados por asesores externos.

Es así que desde el año 1995 cuando se empezaron a implementar los Bancos de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN) en los municipios de la costa sur se contrataron asesores del interior del departamento de Nariño, que acompañaron su implementación, apoyados en el programa del BID - Plan Pacífico, aunque efectivamente se documentaron y se crearon las oficinas de proyectos en cada municipio, estas obedecieron a un formato único, siendo poco funcionales y sin estructura consistente, que condicionaron a todos los municipios a seguir pagando los mismos asesores por grandes sumas de dinero y que al final de cuenta no lograron dejar capacidad instalada en los municipios.

Después de la liquidación del programa hacia el año 2000, hoy en día, los municipios siguen, y los bancos de proyectos únicamente cumplen un papel de radicación, para darle un consecutivo o radicado. La intención inicial se perdió y los municipios perdieron credibilidad y reconocimiento ante el gobierno central por falta de estructuración, presentación y gestión de proyectos con exitosos resultados, razón por la cual esta zona no tiene mucha oportunidad de acceso a los recursos y/o transferencias de la nación.

1.3 Problemática

Las cifras son alarmantes dice el director ejecutivo de la asociación de municipios **ASOMPAS**, pues en el Plan Departamental de Desarrollo se habla que las cifras promedio de desempleo en la región del pacífico sur son del 76%, y con índices de calidad de vida inferiores al 46% e índice de necesidades insatisfechas del 72,2%, y lo que expone el director ejecutivo de la asociación Jimmy Quiñones (2019), cuando argumenta que el pacífico sur se hunde en sus propias oportunidades, manifiesta que hoy el gobierno ha entendido que los problemas del pacífico, son los problemas del país y que los observadores internacionales, han puesto sus ojos en esta región como semilla de problemas como el narcotráfico y el consecuente autofinanciamiento en este negocio ilegal de las grandes mafias y grupos alzados en armas que se disputan el territorio. Por esta razón programas como obras por impuestos, Plan Pacífico, Fondo Paz, los programas de sustitución de cultivos, entre otros que disponen en entidades estatales y organizaciones no gubernamentales, no se canalizan eficientemente por la falta de gestión de los gobiernos municipales de turno.

El problema concreto es no disponer de estrategias eficientes para la gestión de proyectos, y que se asegure la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos que se vayan a ejecutar en la región, esto obviamente acompañado de proyectos bien estructurados que garanticen el flujo de financiamiento en los diferentes sectores objeto de inversión, como saneamiento, agua potable, y demás infraestructura de servicios esenciales según sus palabras “en la región no se sabe gestionar proyectos, y lo peor es que no se hace una gerencia integral en los proyectos de la región Pacífica Nariñense” (Quiñones, 2019), por ello **ASOMPAS** se propone en buscar alternativas que permitan mejorar la gestión y gerencia de proyectos de desarrollo en la región. El panorama descrito lleva a plantear una estrategia de gestión que permita mitigar el problema de falta de gestión de proyectos en la región, con el fin de poder acceder a los fondos de cofinanciación o financiación estatales y la distribución de regalías regionales.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuál debería ser la metodología para la implementación de la gestión de proyectos en la Asociación de Municipios del Pacífico Sur – **ASOMPAS**?

1.5 Objetivo general

Proponer la Adaptación de una metodológica de gestión de proyectos para la Asociación de Municipios de la Costa Pacífica Sur- **ASOMPAS**.

1.6 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la gestión de los proyectos en **ASOMPAS**;

- Identificar y determinar las características que debería tener la estructura organizacional de **ASOMPAS** con mejores prácticas en gestión de proyectos;
- Adaptar las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI en **ASOMPAS**;
- Diseño del plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos en **ASOMPAS**.

1.7 Alcance

Definir la propuesta de adaptación metodológica de gestión de proyectos a utilizar por la Asociación de Municipios del Pacífico Sur de Colombia, estructurada a través de la combinación de los 5 grupos de procesos y las 10 áreas del conocimiento definidas por el PMI en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

En el marco de la observación anterior, la investigación inicia con el diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos en la Asociación para identificar y determinar las características que debería tener la estructura organizacional basada en gerencia de proyectos, y así, definir la adaptación adecuada en la ejecución de las diferentes tipologías de proyectos que misionalmente debe ejecutar **ASOMPAS**.

Dada las condiciones que anteceden resulta oportuno entregar a la Asociación de Municipios del Pacífico Sur – **ASOMPAS** el diseño del plan de implementación de la metodología.

1.8 Limitaciones

Las limitaciones que el equipo de trabajo presenta es la categoría de la asociación, a pesar de ser una entidad del orden jurídico privado, se relaciona con la ejecución de su misión que es netamente del orden jurídico público, por la anterior situación, el equipo deberá tener presente regulación privada y pública. Por otro lado, el equipo consultó dos grandes entidades: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) como entidad técnica, estratégica y transversal del gobierno nacional que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las entidades en todo el territorio nacional. Adicional a lo anterior, se integraron dos (2) de sus principales funciones a la justificación, las que se encuentran señaladas en las Leyes 489 de 1998, 872 de 2003, 909 de 2004, 962 de 2005, 1474 de 2011, 1712 de 2014, y 1757 de 2015, el Decreto Ley 019 de 2012 y el Decreto 430 de 2016, entre otras:

Adoptar herramientas para el seguimiento, monitoreo y evaluación a la ejecución de las políticas, planes y proyectos de competencia del Sector Función Pública, en coordinación con las entidades responsables en la

materia” (DAFP, 2018,p.1) y “Adoptar y divulgar modelos y herramientas que permitan evaluar el desempeño de las entidades en las materias de su competencia, en términos de productividad, calidad, confianza ciudadana en el Estado y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de los organismos y las entidades (DAFP, 2018, p. 1)

El Departamento Nacional de Planeación (DNP), es la segunda entidad consultada por el equipo de trabajo, es una organización eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del gobierno. De la igual manera se concretan dos (2) de sus principales funciones como referencia de la investigación, las que se encuentran señaladas en el Decreto 1832 de 2012, entre otras,

Desarrollar los lineamientos de planeación impartidos por el Presidente de la República y coordinar el trabajo de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de resultados del Plan Nacional de Desarrollo y de otras políticas del Gobierno Nacional con los Ministerios, Departamentos Administrativos y entidades territoriales” y “Coordinar y acompañar la formulación, preparación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos con énfasis en convergencia regional, ordenamiento territorial y articulación entre niveles de gobierno y fuentes de recursos en los territorios (Decreto 1832 , 2012, p. 2)

Las consultas realizadas a través de cartas radicadas bajo la figura constitucional del derecho de petición respetuoso¹ en las dos (2) instituciones, fue respondida por el DAFP y no por el DNP. Esta respuesta llevó a la siguiente conclusión: “Las entidades públicas no están obligadas a planear, ejecutar y controlar sus proyectos basados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos definidas a nivel mundial por el PMI.

La Asociación no cuenta con una estructura de gestión de proyectos, por tal asunto, desarrollar por primera vez una estructura de gestión de proyectos basada en la relación estrategia, portafolios, programa, proyectos, cultura organizacional y operación requiere de tiempos y costos que posiblemente no estén al alcance de las entidades territoriales. Lo anterior en coherencia con lo ya expresado en este mismo numeral sobre la no existencia de regulación para la implementación de las mejores prácticas de gerencia de proyectos propuestas por el PMI.

En este sentido, como un fuerte limitante sobre todo para impulsar la cultura de gerencia de proyectos, será evidente la resistencia al cambio - por no ser regulación del orden nacional – a la implementación de estas mejores prácticas reconocidas a

¹ Ver anexo A y B

nivel mundial y especialmente las del PMI que son las de mayor reconocimiento y aceptación en nuestro país.

1.9 Justificación

Por todo lo planteado anteriormente, para construir gerencia de proyecto que redunde en el éxito de los mismos y la agregación de valor social, per se, se conforma **ASOMPAS** (Asociación de Municipios del Pacífico Sur) con la única intención que todos los municipios de la costa pacífica colombiana sur, sean una sola voz, que se reúnan, que discutan y tengan un mismo objetivo que beneficie las comunidades de esta zona geográfica, sabiendo el compromiso y las limitaciones que se tienen en las respectivas alcaldías, excepto Tumaco, porque el resto de las alcaldías son de menor categoría nacional, donde no se tiene la capacidad de crear una oficina de proyectos por la misma categoría que manejan a nivel nacional, pese a estas limitaciones, estos municipios de la costa pacífica sur han presentado proyectos a los diferentes entes nacionales, asesorados por consultores o asesores externos sin lograr en la mayoría de los casos el éxito de los mismos. Los limitantes que tienen las alcaldías del pacífico sur colombiano para que sus procesos administrativos sean eficientes y eficaces conllevan a tener menores oportunidades.

Se busca, entonces, con la implementación de la propuesta metodológica, a través de **ASOMPAS**, que los municipios puedan acceder a recursos ante los programas de apoyo financiero, como fondo paz, regalías, ministerios de Energía, Vivienda, Transporte, Salud, Educación, Cultura, TIC, Ambiente y demás.

La gestión y ejecución de proyectos bajo el estándar del Project Management Institute (PMI), se hace necesario para definir una propuesta metodológica que permita implementar la oficina de gestión de proyectos (PMO), que tenga como objetivo principal brindar apoyo eficaz a los municipios de la costa pacífica sur en la formulación, presentación, gestión y ejecución de proyectos. Inicialmente la propuesta metodológica está enfocada en la gestión de proyectos con el claro mensaje de estructurar a partir de las mismas metodologías para la formulación de proyectos.

En resumen, las principales razones para entregar esta propuesta de diseño de una metodología para la gestión de proyectos en la Asociación de Municipios del Pacífico Sur _ **ASOMPAS**, son:

- La necesidad de estandarizar, los procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión;
- Priorizar las estrategias, programas y proyectos;
- Mejorar la estimación y el cumplimiento de los tiempos en el proyecto;
- Mejorar el presupuesto y el cumplimiento de la ejecución de los costos

asignados al proyecto;

- Mejorar los niveles de calidad en el proyecto y en el producto;
- Visibilidad de los proyectos;
- Confiabilidad en la información para la toma de decisiones dentro del proyecto o de la alta gerencia;
- Optimizar los niveles de comunicación entre proyectos;
- Racionalizar el uso de recursos compartidos;
- Propiciar la adecuada administración de la configuración de los proyectos y el despliegue de las lecciones aprendidas;
- Minimizar los riesgos y su impacto;
- Generar valor para las partes interesadas.

La construcción de una metodología con rigor técnico y con base en buenas prácticas en **ASOMPAS** permitirá en primera instancia propiciar el éxito de los proyectos propuestos en la región del pacífico colombiano, teniendo en cuenta las problemáticas evidenciadas con relación a los proyectos que han ejecutado históricamente en dicho territorio.

Por lo anterior, es importante tener en cuenta que tan solo por recursos de regalías para los periodos 2019-2020 se han aprobado en la región del pacífico colombiano proyectos que representan el 14.26% del total de los recursos disponibles por dicha fuente.

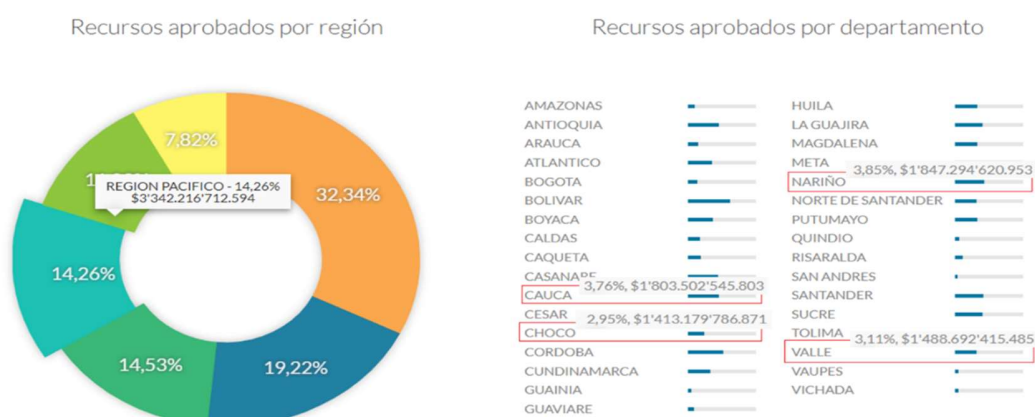


Figura 2. Recursos aprobados por Región, fuente: (DNP, 2020)

Lo anterior supone un esfuerzo importante, teniendo en cuenta todo el trabajo

inmerso en la gestión de los proyectos relacionados y el presupuesto aprobado para cada región, en ese sentido, este documento justifica su desarrollo en la necesidad de contar con los medios para llevar a buen término los proyectos en curso.

Por otro lado, con relación al presupuesto de gastos de inversión de la región del pacífico integrada por los departamentos del Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca, tendrá \$6,1 billones adicionales para sus inversiones en los próximos cuatro años de acuerdo con el ajuste al Plan Plurianual de Inversiones (PPI) del Plan Nacional de Desarrollo 'Pacto por Colombia, pacto por la equidad'. (DNP, 2020)

Entre el Plan radicado y lo aprobado en primer debate el Valle del Cauca pasó de tener \$49,3 billones a \$51,8 billones, para un crecimiento total con respecto al periodo 2014-2018 de 21%, Nariño recibirá alrededor de \$1,3 billones adicionales al pasar de \$28,8 a \$30,1 billones, para el Cauca, que contaba inicialmente con \$22,4 billones, con el ajuste tendrá \$23,9 billones, es decir, \$1,4 billones adicionales y el departamento del Chocó tendrá un incremento dentro del ajuste de los recursos para la región al pasar de \$14,4 a \$15,2 billones para sus inversiones hasta el año 2022, lo que representa un aumento del 66% con respecto al cuatrienio anterior. (DNP, 2020)

El Pacto región Pacífico tiene como apuestas el mejoramiento de la conectividad vial y fluvial entre los cuatro departamentos que la integral y el fortalecimiento de la infraestructura de transporte para aumentar conectividad portuaria y fortalecer procesos comerciales, turísticos y sociales.

Aumentar la cobertura y la calidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y saneamiento, energía eléctrica y gas que mejoren la atención en las zonas rurales, así como la consolidación del ordenamiento territorial con énfasis en el ambiente y la gestión del riesgo, son otros retos del Pacífico Colombiano en los próximos cuatro años.

Es evidente entonces, que todas estas apuestas, podrían perder impulso si no se garantiza que durante su desarrollo se implemente buenas prácticas asociadas al ejercicio de gestión de proyectos; la incorporación de los grupos de proceso y las áreas de conocimiento alineadas al estándar de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del Guía del PMBOK del PMI®, permitirá una gestión integral reduciendo la probabilidad de fracaso con relación a los objetivos planteados en cada una de las iniciativas en curso.

Según las cifras del Departamento Nacional de Planeación, en la actualidad se encuentran estancados, a corte a 31 de diciembre de 2019, un total de 27 proyectos por más de noventa mil millones de pesos, que no han tenido una adecuada gestión. Proyectos que de su buena ejecución depende la viabilización y asignación de recursos por parte de la principal fuente de financiamiento, en la asociación, el Sistema General de Regalías (SGR), mediante los OCAD'S. En los municipios del

pacífico sur, asociados en **ASOMPAS**, estos son los 27 proyectos:

Tabla 1. Proyectos por Viabilizar

PROYECTOS EN AVANCE Y PENDIENTE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA VIABILIZACIÓN DEL DNP			
BPIN	ENTIDAD	NOMBRE PROYECTO	VALOR TOTAL REGALIAS
20.181.301.011.176	RICAUARTE	MEJORAMIENTO EN PLACA HUELLA VIA EL LA VEREDA SAN ISIDRO	\$1.300.000.000
20.181.301.011.113	FRANCISCO PIZARRO	REMEDIACIÓN DE REDES ELÉCTRICAS Y REPOTENCIACIÓN DE GRUPOS DE GENERACIÓN EN LAS VEREDAS CAIMITO, BOCAS DE RAMOS, GUAYABAL, HOJASBLANCAS, NOVILLAL Y VUELTA DEL GALLO	\$2.053.090.298
20.181.301.010.861	SANTA BARBARA	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	\$2.022.133.194
20.181.301.010.740	TUMACO	CONSTRUCCIÓN DE SIETE (7) AULAS ESCOLARES, UNIDAD SANITARIA, RAMPAS DE ACCESO DISCAPACITADOS Y DOTACION ESCOLAR PARA JORNADA ÚNICA ESCOLAR DE LA I.E. DE LLORENTE SEDE PRINCIPAL KM 66	\$2.741.609.740
20.181.301.010.727	TUMACO	MEJORAMIENTO DE LA VÍA QUE DE LA VEREDA IMBILÍ CONDUCE A LA VEREDA EL PITAL ZONA RURAL	\$2.793.687.288
20.181.301.010.718	ROBERTO PAYAN	CONSTRUCCIÓN PLACA HUELLA TRAMO PR K0+000 AL PR K4+ 500 QUE CONDUCE DEL CASCO URBANO DE SAN JOSE A LA GUAYACANA MUNICIPIO DE ROBERTO PAYAN	\$4.801.634.369
20.181.301.010.707	BARBACOAS	MEJORAMIENTO EN PLACA HUELLA DE LA VÍA BARBACOAS - LOMA PEÑA	\$4.187.729.447
20.181.301.010.494	BARBACOAS	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DE LA IE LA HUMILDAD	\$902.472.499
20.181.524.900.001	OLAYA HERRERA	CONSTRUCCIÓN COLEGIO VEREDA LA HERRADURA	\$5.094.841.359
20.181.301.011.812	ROBERTO PAYAN	IMPLEMENTACIÓN DE LA CRIA Y COMERCIALIZACIÓN DE TILAPIA ROJA Y CACHAMA	\$2.730.836.141
20.181.301.011.811	ROBERTO PAYAN	FORMACIÓN DE GESTORES DE PAZ TERRITORIAL CON LA CONSTRUCCIÓN DE VALORES, MEJORAMIENTO DE NUESTRO MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE VIDA	\$600.000.000
20.181.301.011.810	ROBERTO PAYAN	MEJORAMIENTO DE VÍAS RURALES MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE PLACA HUELLAS Y OBRAS DE ARTE	\$9.469.163.861
20.181.301.011.809	MAGUI	MEJORAMIENTO DE VÍAS RURALES MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE PLACA HUELLA Y OBRAS DE ARTE	\$9.469.163.860
20.181.301.011.808	MAGUI	FORMACIÓN DE GESTORES DE PAZ TERRITORIAL CON LA CONSTRUCCIÓN DE VALORES, MEJORAMIENTO DE NUESTRO MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE VIDA	\$600.000.000
20.181.301.011.807	MAGUI	IMPLEMENTACIÓN DE LA CRIA Y COMERCIALIZACIÓN DE TILAPIA ROJA Y CACHAMA	\$2.730.836.141
20.181.301.011.504	LA TOLA	MEJORAMIENTO DE LA MOVILIDAD RURAL EN LAS VEREDAS DE PUEBLITO Y SAN PABLO DE LA MAR	\$3.168.964.166
20.181.301.011.471	MOSQUERA	ADECUACIÓN DEL CANAL NAVEGABLE DE LOS ESTEROS COCAL JIMÉNEZ Y COCAL PAYAN	\$3.161.183.762
20.181.301.011.124	FRANCISCO PIZARRO	CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS Y REPOTENCIACIÓN DE GRUPOS DE GENERACIÓN EN LAS VEREDAS CAIMITO, BOCAS DE RAMOS, GUAYABAL, HOJASBLANCAS, NOVILLAL Y VUELTA DEL GALLO	\$3.941.086.170
20.181.301.010.932	LA TOLA	CONSTRUCCIÓN DE PLACA HUELLA EN LA VEREDA NERETE	\$4.854.815.608
20.181.301.010.862	SANTA BARBARA	MEJORAMIENTO DE LA MOVILIDAD EN LA VEREDA LOS DOMINGOS	\$3.168.751.077
20.181.301.010.803	EL CHARCO	MEJORAMIENTO DE LA MOVILIDAD RURAL	\$5.083.977.673
20.181.301.010.630	LA TOLA	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	\$1.262.848.263
20.181.301.010.617	MAGUI	MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LAS LAJAS	\$905.458.732
20.181.301.010.497	ROBERTO PAYAN	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSE DE TELEMBI	\$1.519.206.367
20.181.301.010.490	MOSQUERA	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	\$1.790.133.105
20.181.301.010.309	TUMACO	MEJORAMIENTO DE LA VÍA TERCERIA CHILVI - BAJO JAGUA - SAN ISIDRO	\$5.088.835.256
20.191.301.010.396	SANTA BARBARA	IMPLEMENTACIÓN LOS COLORES DEL TESORO ESTRATEGIAS PARA EL POST CONFLICTO Y CÁTEDRA PARA LA PAZ, Y MAS ARRIBA DE LA CIMA ESTRATEGIAS PARA EL EMPRENDIMIENTO PARTIENDO DESDE LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y COMUNIDAD EN GENERAL	\$4.999.995.000
COSTO TOTAL PARA 27 PROYECTOS DE CONSULTORIA O PREINVERSIÓN EN SEGUIMIENTO			\$90.442.453.376

Fuente: (DNP, 2020)

Por otra parte siendo los recursos del SGR, los que más relevancia han tenido en los proyectos de implementación de los planes de desarrollo territoriales, es de resaltar que el mecanismo de SGR, mantiene un seguimiento permanente a la gestión de los proyectos en ejecución, mediante evaluaciones mensuales que se

adelantan proyecto a proyecto. De acuerdo con la información del programa de seguimiento GESPROY del DNP, a 31 de diciembre, todas las alcaldías asociadas en **ASOMPAS**, se encontraron con evaluación promedio anual en índice bajo, lo que pone en riesgo la posibilidad de seguir ejecutando recursos de la fuente de financiación más importante para la región, según lo dispuesto en la reglamentación que regirá a partir del año 2021, de tal manera, se hace urgente y necesaria la existencia de una metodología de gestión de proyectos para **ASOMPAS** que permeará la totalidad de la región del pacífico sur Colombiano.

2. REVISIÓN DE LITERATURA - MARCO CONCEPTUAL

Revisado el contenido holístico y parte de los lineamientos básicos a seguir para la propuesta metodológica como plan de implementación en **ASOMPAS**, hay que resaltar la base literaria que se constituye como pilar de la propuesta para el despliegue estratégico de la asociación basada en las buenas prácticas de gerencia de proyectos definidas en la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) pero que también, incluirá políticas, modelos y diferentes formas, que de igual manera, son reconocidas por expertos para lograr el éxito de los proyectos.

Para tal asunto, se consultó algunas definiciones, normas técnicas, también regulación pública, fundamentos y estándares del PMI, entre otros asuntos.

2.1 Definiciones

2.1.1 Proyecto. Según Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), un proyecto es un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecidos, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

2.1.2 Programa. El PMI (2017), en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), define programa como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.

2.1.3 Portafolio. El PMI (2017) en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), define portafolios como proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos.

En este sentido, para fortalecer la propuesta es importante graficar y definir la relación entre la estrategia, dirección de proyectos, programas, portafolios y operación:

El uso de los procesos, Herramientas y Técnicas de la dirección de proyectos establece una base sólida para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos. Un proyecto puede dirigirse en tres escenarios separados: como un proyecto independiente (fuera de un portafolio o programa), dentro de un programa, o dentro de un portafolio. Cuando un proyecto está dentro de un programa o portafolio, los directores de proyecto interactúan con los directores de portafolios y programas. Por ejemplo, pueden ser necesarios múltiples proyectos a fin de lograr un conjunto de metas y objetivos para una organización. En tales situaciones, los proyectos

pueden agruparse juntos en un programa. Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas no son proyectos grandes. Un proyecto muy grande puede denominarse un megaproyecto. A título orientativo, los megaproyectos cuestan US\$ 1000 millones o más, afectan a 1 millón de personas o más, y tienen una duración de años.

Algunas organizaciones pueden recurrir al uso de un portafolio de proyectos para dirigir de manera eficaz múltiples programas y proyectos que están en curso en un momento dado. Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. El Grafico 1-3 ilustra un ejemplo de cómo los portafolios, programas, proyectos y operaciones están relacionados en una situación específica.

La dirección de programas y la dirección de portafolios difieren de la dirección de proyectos en sus ciclos de vida, actividades, objetivos, enfoques y beneficios. Sin embargo, los portafolios, programas, proyectos y operaciones a menudo se involucran con los mismos interesados y pueden necesitar usar los mismos recursos (véase el Grafico 1-3), lo que puede dar lugar a un conflicto en la organización. Este tipo de situación aumenta la necesidad de coordinación dentro de la organización mediante el uso de la dirección de portafolios, programas y proyectos para alcanzar un equilibrio viable en la organización.

El Grafico 1-3 ilustra un ejemplo de una estructura de portafolios que indica las relaciones entre los programas, proyectos, recursos compartidos e interesados. Los componentes del portafolio se agrupan juntos a fin de facilitar la gobernanza y la gestión eficaces del trabajo que ayuda a alcanzar las estrategias y prioridades de la organización. La planificación de la organización y de los portafolios afecta a los componentes mediante el establecimiento de prioridades basadas en los riesgos, el financiamiento y otras consideraciones. La perspectiva de portafolios permite a las organizaciones ver como las metas estratégicas se reflejan en el portafolio. Esta perspectiva de portafolios también hace posible la implementación y coordinación de una adecuada gobernanza de portafolios, programas y proyectos.

Esta gobernanza coordinada permite la asignación autorizada de recursos humanos, financieros y físicos con base al desempeño y los beneficios esperados

Si se examinan la dirección de proyectos, la dirección de programas y la

dirección de portafolios desde la perspectiva de la organización:

La dirección de programas y la dirección de proyectos se centran en ejecutar programas y proyectos de la manera “correcta” ; y la dirección de portafolios se centra en ejecutar los programas y los proyectos correctos - Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017, p.12).

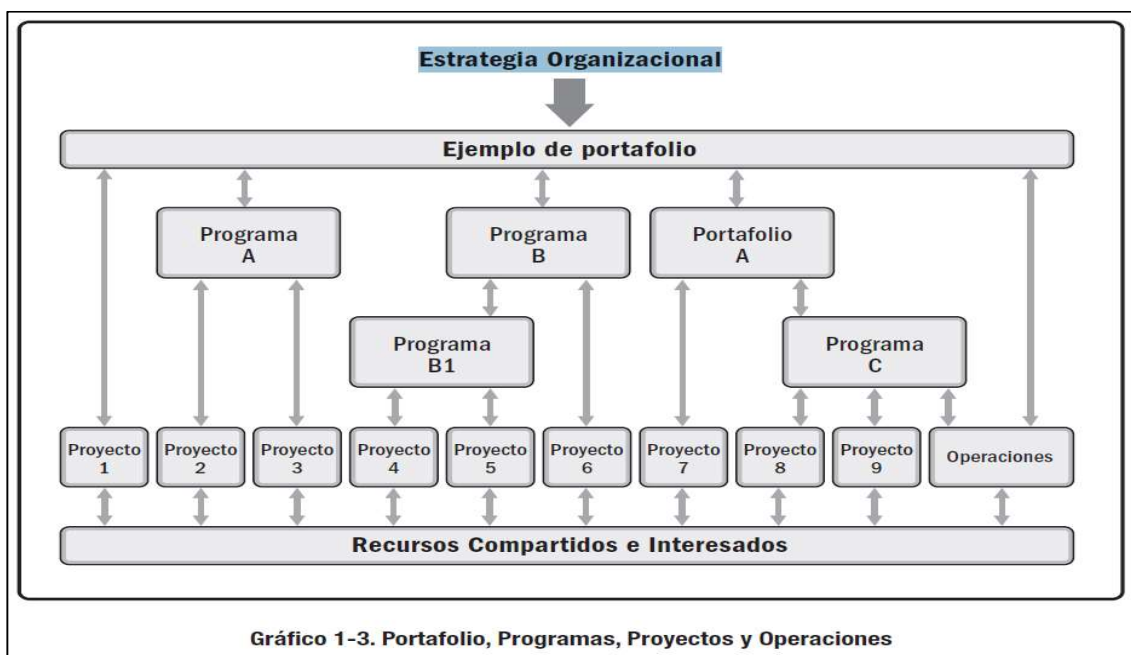


Figura 3. Portafolio, programas, proyectos y operaciones. Datos obtenidos de (Guía de PMBOK® - Sexta edición, 2017, p.12)

2.1.4 Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) y estrategias. El PMI (2017) en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), presenta el siguiente argumento técnico sobre la relación de la estrategia y los proyectos.

Los portafolios, programas y proyectos están alineados con las estrategias organizacionales o son impulsados por ellas y difieren en la manera en que cada uno contribuye al logro de los objetivos estratégicos:

La dirección de portafolios alinea los portafolios con las estrategias organizacionales seleccionando los programas o proyectos adecuados, priorizando el trabajo y proveyendo los recursos necesarios.

La dirección de programas armoniza sus componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr los beneficios especificados. La dirección de proyectos permite el logro de las metas y los objetivos de la organización.

En el ámbito de portafolios o programas, los proyectos constituyen un medio

para lograr las metas y los objetivos de la organización. Esto a menudo se logra en el contexto de un plan estratégico, que es el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. La alineación con las metas estratégicas del negocio de la organización puede alcanzarse a través de la dirección sistemática de portafolios, programas y proyectos mediante la aplicación de la dirección organizacional de proyectos (OPM). OPM se define como un marco en el que la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos están integradas con los elementos facilitadores de la organización a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

El propósito de OPM es asegurar que la organización lleve a cabo los proyectos correctos y asigne adecuadamente los recursos críticos. OPM también ayuda a asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la visión estratégica, las iniciativas que apoyan la visión, los objetivos y los entregables. El Grafico 1-4 muestra el ambiente organizacional donde interactúan estrategia, portafolio, programas, proyectos y operaciones.

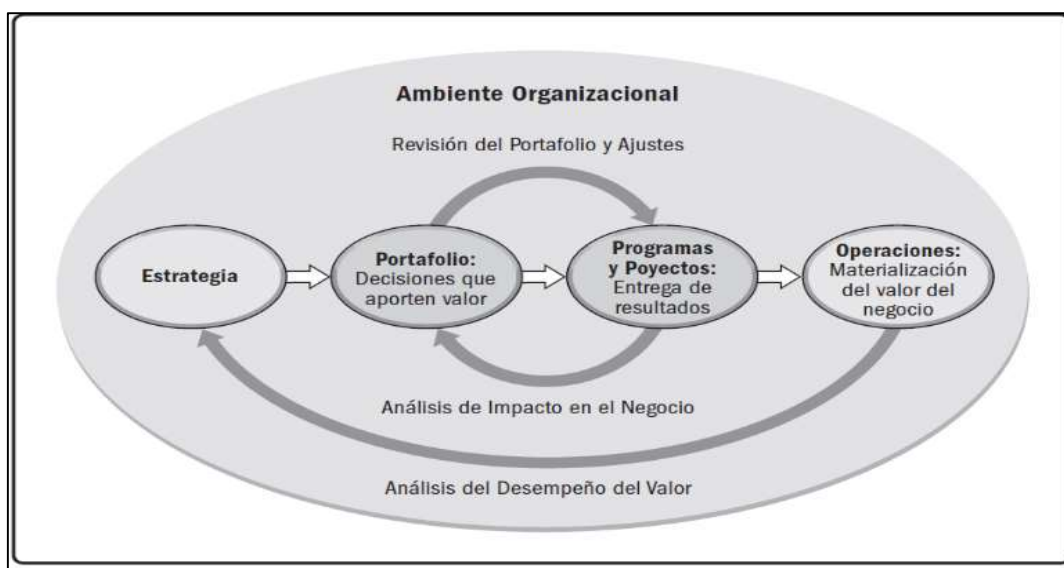


Figura 4. Ambiente Organizacional - Buenas Prácticas del PMI. Datos obtenidos de (Guía de PMBOK® - Sexta edición, 2017, p.17)

2.1.5 Tipo de estructura organizacional. Al equipo le corresponderá proponer la mejor estructura para **ASOMPAS**, para ello el PMI (2017) en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), el cual presenta las siguientes prácticas:

La determinación del tipo adecuado de estructura organizacional es un resultado del estudio de compromisos entre dos variables clave. Las variables son los tipos de estructura organizacional disponibles para su uso y como optimizarlas para una organización dada. No existe una estructura

única aplicable a cualquier organización dada. La estructura final para una organización dada es única debido a las numerosas variables a ser consideradas. Las Secciones 2.4.4.1 y 2.4.4.2 brindan ejemplos de algunos de los factores a incluir al considerar las dos variables dadas. La Sección 2.4.4.3 analiza una estructura organizacional que es prevalente en la dirección de proyectos - Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017, p. 15).

Tabla 2. Tipo de Estructura Organizacional _ Buenas Prácticas del PMI

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Orgánico o Sencillo	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna
Funcional (centralizado)	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – fuerte	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo
Matriz – débil	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – balanceado	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
Virtual	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado
PMO*	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

*PMO se refiere a una oficina u organización de dirección de portafolios, programas o proyectos.

Nota: Datos obtenidos de (Guía de PMBOK® - Sexta edición, 2017, p.47)

2.1.6 Project Management Office (PMO). El PMI (2017), en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), define el PMO como:

Es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, Herramientas y Técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más

proyectos.

Existen varios tipos de PMOs en las organizaciones. Cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

- De apoyo. Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- De control. Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:
 - ✓ La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
 - ✓ El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y
 - ✓ La conformidad con los marcos de gobernanza.
- Directiva. Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad en el nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional.

La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel.

La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización (p.ej., cuadro de mando integral).

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que esta da soporte. (PMI, 2017,p.48)

2.1.7 Gestión de proyectos. La gestión de proyectos es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos, los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. (Project Management Institute, 2017). La gestión del proyecto se puede aplicar a casi cualquier tipo de proyecto y es ampliamente utilizado para controlar los complejos procesos de los proyectos de desarrollo de software.

El ciclo de vida de desarrollo de sistemas (SDLC, por sus siglas en inglés) es un ejemplo de una metodología para guiar el proceso de gestión del proyecto desde un primer estudio de viabilidad hasta el mantenimiento de toda la aplicación. Diversos enfoques SDLC incluyen el modelo de cascada, que era el método original SDLC; el desarrollo rápido de aplicaciones (RAD, por sus siglas en inglés); desarrolló un conjunto de aplicaciones (JAD, por sus siglas en inglés); el modelo de fuente; modelo en espiral; construir y reparar; y sincronizar y estabilizar. Una serie de métodos gráficos, tales como el diagrama de Gantt y la tabla de Evaluación de proyectos y técnicas de revisión (PERT, por sus siglas en inglés) han sido desarrollados como herramientas para crear una representación gráfica de un plan de proyecto y su estado actual (Rouse, 2015)

2.1.8 Project Management Institute / PMI. El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional (PMI, 2019).

2.1.9 Esfuerzo temporal. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. Que sea temporal no significa necesariamente que un proyecto sea de corta duración. El final del proyecto se alcanza cuando se cumplen una o más de las siguientes situaciones:

- Los objetivos del proyecto se han logrado;
- Los objetivos no se cumplirán o no pueden cumplirse;
- El financiamiento del proyecto se ha agotado o ya no está disponible;
- La necesidad del proyecto ya no existe (p.ej., el cliente ya no desea terminar el proyecto, un cambio de estrategia o prioridad pone fin al proyecto, la dirección de la organización decide finalizar el proyecto);
- Los recursos humanos o físicos ya no están disponibles; o
- El proyecto se da por terminado por conveniencia o causa legal.

Los proyectos son temporales, pero sus entregables pueden existir más allá del final del mismo. Los proyectos pueden producir entregables de naturaleza social,

económica, material o ambiental. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creara un entregable que se espera perdure durante siglos.

La Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), del PMI en su primera parte registra los fundamentos para la dirección de proyectos, en la segunda parte entrega los principales estándares aceptados por los expertos y en la parte tres entregas los apéndices, glosario e índice. Las tres partes serán la base de la presente propuesta. Especialmente en la correspondencia entre los cinco grupos de procesos y las 10 áreas de conocimiento que conforman 49 procesos que serán revisados por el equipo de investigación para la propuesta a realizar a **ASOMPAS**, finalmente será la base de la propuesta metodológica.

2.1.10 Metodología. Una metodología es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizadas por quienes trabajan en una disciplina, los directores de proyecto pueden utilizar una o más metodologías para implementar los procesos de la dirección de proyectos descritos en el estándar de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

Las metodologías para la dirección de proyectos pueden ser:

- Desarrolladas por expertos dentro de la organización,
- Compradas a proveedores,
- Obtenidas de asociaciones profesionales, o
- Adquiridas en agencias gubernamentales.

Las metodologías para la dirección de proyectos sólidas toman en cuenta la naturaleza única de los proyectos y permiten cierto grado de adaptación por parte del director del mismo. No obstante, la adaptación incluida en la metodología puede incluso requerir adaptación adicional para un proyecto dado.

De otro lado, se considera que la precisión sobre el análisis de metodologías de gestión de proyectos: gestión del cambio, gobernanza, y modelo de ciclo de vida, expuesto en la investigación de Arce (2017), en la cual definen:

Con respecto a su implementación, una metodología de gestión de proyectos es una guía que puede incluir la lista de cosas que hacer, un enfoque específico, plantillas, formularios e incluso listas de verificación utilizadas durante el ciclo de vida del proyecto; un conjunto de directrices y principios que pueden ser adaptados y aplicados en una situación específica (Charvat, 2003 citado en Arce, 2017).

En ese mismo sentido Charvat (2003), argumenta que: La organización debe escoger la metodología más idónea según los siguientes criterios relacionados con el nivel de complejidad del proyecto: riesgos, urgencia, viabilidad financiera, alineamientos a las metas y objetivos de la

organización, duración, presupuesto, viabilidad técnica, nivel de investigación y desarrollo requerido, prioridad del proyecto, recursos requeridos, nivel de impacto organizacional, entre otras (Arce, S, 2017, p. 168).

Selección de una metodología liviana o pesada: Arce (2017), presentan la siguiente gráfica para la selección de una tipología de metodología:

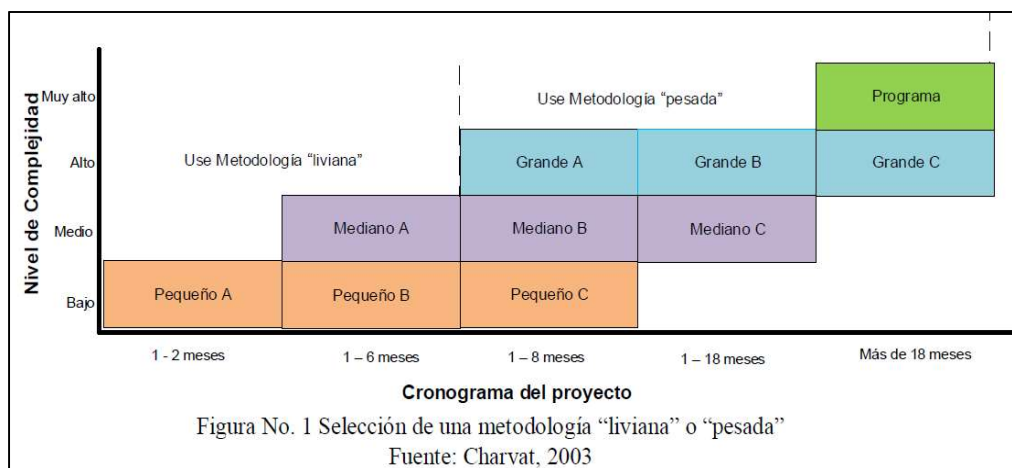


Figura 5. Selección de una metodología liviana o pesada. Datos obtenidos de (Arce, S, 2017, p. 3)

Las metodologías "livianas" o "ágiles" pretende responder a niveles altos de cambio y a la participación continua de los interesados - Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), con el uso de pocas reglas, prácticas y documentos, equipos más pequeños, después de cada construcción o iteración el producto debe estar listo para su revisión por el cliente. Los beneficios de la metodología liviana o ágiles, como lo señala Charvat (2013), funcionan bien con el cambio, se orientan más hacia los interesados que hacia los procesos, trabaja con la gente en lugar de ir contra ellos, la metodología se complementa con el uso de una lista dinámica de verificación.

Del mismo modo, un proyecto organizacional con una duración de 16 meses y alto nivel de complejidad se mapearía en el cuadrante "Grande B" de la matriz y por esta razón, es conveniente que la organización considere el uso de una metodología pesada para su gestión. Las metodologías "pesadas", "burocráticas" o "predictivas" son "aquellas en las cuales el alcance del proyecto, el tiempo y costo requerido para lograr dicho alcance, se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto. El trabajo realizado en cada fase normalmente es de naturaleza diferente al realizado en las fases anteriores y subsiguientes, y por lo tanto la composición y habilidades requeridas del equipo del proyecto puede variar de una fase a otra" (Guía de PMBOK® - Sexta edición 2017b, 44). Cualquier equipo del proyecto de más de 10 a 20 personas que trabajan en múltiples ubicaciones

puede ser un buen candidato para una metodología pesada.

En el mismo sentido, lo expuesto por Charvat (2013), es importante dado que seleccionar una metodología adecuada para un proyecto en términos de su complejidad y tamaño, contribuye no solo a lograr el éxito en la gestión de un proyecto determinado sino también a lograr un éxito consistente en todos los proyectos acometidos por la organización. De esta manera, la matriz que se presenta en la figura 1 es una guía útil para que los Gerentes de los Proyectos determinen el tipo de metodología más adecuado para implementar un proyecto organizacional. (Arce, 2017, p. 4)

- **Elementos de una metodología.** Arce (2017) presenta los siguientes componentes para la selección de una tipología de metodología:

Las metodologías utilizan procesos lógicos y repetibles, a través de mejores prácticas, procedimientos, directrices y documentación, y se constituyen en la guía de cualquier proyecto dentro de la organización. Con el fin de garantizar el éxito de una metodología de gestión de proyectos, el propósito de esta sección es la de proponer los elementos que debe contener una metodología de gestión de proyectos.

Una metodología de gestión de proyectos debe incorporar los siguientes elementos:

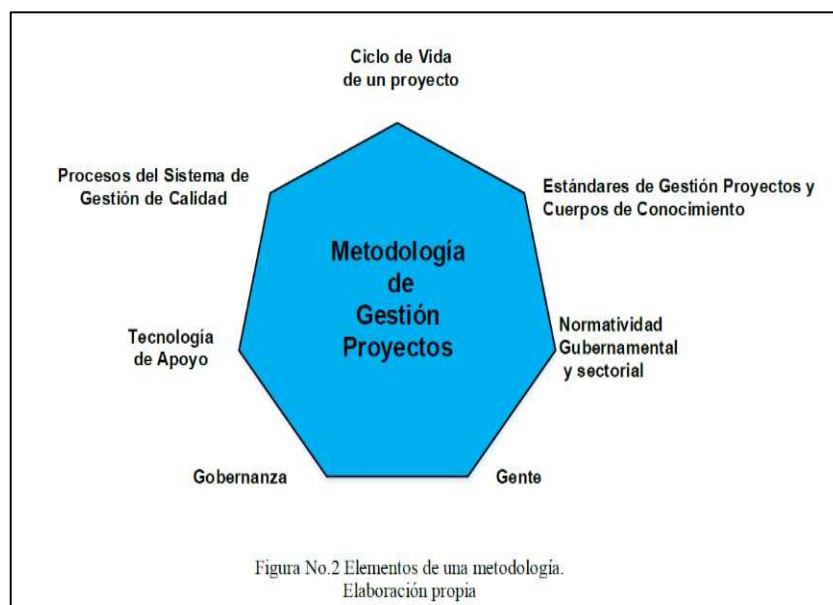


Figura 6. Elementos de una Metodología. Datos obtenidos de (Arce, S, 2017, p. 5)

- El Ciclo de vida de un proyecto determina cómo se gestionan las fases por las cuales un proyecto pasa desde su inicio hasta su cierre. Dada la

complejidad y tamaño de algunos proyectos, es útil agrupar las actividades de estos en fases para facilitar su gestión y control.

- Estándares de Gestión de proyectos y cuerpos de conocimiento: los conocimientos y las prácticas más actuales en gestión de proyectos para alcanzar los más altos niveles de excelencia.
- Normatividad Gubernamental y sectorial: condiciones externas a la organización y que no están bajo su control tales como estándares de productos y de calidad.
- Gente: dado que los proyectos generan cambio en las organizaciones y afectan a las personas que las componen, es indispensable que las metodologías incluyan prácticas organizacionales para facilitar la transición de los individuos de una situación actual a un estado deseado.
- Gobernanza: el marco mediante el cual una organización es dirigida y controlada.
- Tecnología de apoyo: una metodología de gestión de proyectos debe especificar las áreas de aplicación y el uso de herramientas de software y tecnología deseadas con el fin de estandarizar las prácticas y garantizar una gestión de proyectos eficaz. (Arce, S, 2017)

2.1.11 Adaptación. Para el equipo es importante comprender que todo proyecto es único, per se, los 49 procesos de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) del PMI no aplican en toda metodología.

Para dirigir un proyecto se deben seleccionar los procesos de la dirección de proyectos, las entradas, las herramientas, las técnicas, las salidas y las fases del ciclo de vida adecuados. Esta actividad de selección se conoce como adaptación de la dirección de proyectos. El director del proyecto colabora con el equipo del proyecto, el patrocinador, la dirección de la organización o alguna combinación de los mismos durante la adaptación. En algunos casos la organización puede requerir el uso de metodologías específicas para la dirección de proyectos.

La adaptación es necesaria porque cada proyecto es único; no todos los procesos, herramientas, técnicas, entradas o salidas identificados en la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), son necesarios en cada proyecto. La adaptación debe abordar las restricciones contrapuestas de alcance, cronograma, costo, recursos, calidad y riesgo. La importancia de cada restricción es diferente para cada proyecto, y el director del proyecto adapta el enfoque para gestionar estas restricciones sobre la base del entorno del

proyecto, la cultura de la organización, las necesidades de los interesados y otras variables.

Al adaptar la dirección de proyectos, el director del proyecto también debe considerar los diferentes niveles de gobernanza que pueden ser necesarios y dentro de los cuales operara el proyecto, y considerar asimismo la cultura de la organización. Además, considerar si el cliente del proyecto es interno o externo a la organización puede afectar las decisiones de adaptación de la dirección del proyecto.

Las metodologías para la dirección de proyectos solidas toman en cuenta la naturaleza única de los proyectos y permiten cierto grado de adaptación por parte del director del proyecto. No obstante, la adaptación incluida en la metodología puede incluso requerir adaptación adicional para un proyecto dado. (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017, p.28).

2.1.12 Iteratividad. El equipo de trabajo deja por hecho que el usuario de esta información comprenderá específicamente el numeral 2.1.11 Adaptación y especialmente el presente numeral (2.1.12 Iteratividad), apropiará el mismo dentro del contexto de la metodología, por su importancia y el uso que tendrá en ella.

En un ciclo de vida iterativo, el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto. (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017)

Entonces hacer uso de la Iteración en esta metodología significa que una vez ejecutada y evacuada una actividad podrá **ASOMPAS** volver a ella para mejorarla de acuerdo con las circunstancias futuras en el desarrollo o ejecución del proyecto (*feedback*), en el flujograma la iteratividad se detalla en la celda denominada “**Nivel de Implantación**”; sin embargo, es prudente aclarar que el tipo de metodología (Pesada) también advierte que los procesos de planeación son tan fuertes que volver a una actividad ya terminada no tiene mucha fuerza académica. También, no se debe olvidar que **ASOMPAS** es de naturaleza jurídica pública, sus patrocinadores (Sponsor) son las Alcaldías asociadas, esto significa que la fuente de financiación de los proyectos de **ASOMPAS** son recursos públicos que deben ser administrados con detallada prudencia y fuerte estrategia de planeación y ejecución.

2.1.13 Componentes claves de los proyectos - Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017)

Tabla 3. Componentes claves de los proyectos

Componentes Clave de la Guía del PMBOK®	Breve descripción
Ciclo de vida del proyecto (Sección 1.2.4.1)	Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Fase del proyecto (Sección 1.2.4.2)	Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
Punto de revisión de fase (Sección 1.2.4.3)	Revisión al final de una fase en la que se toma una decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con modificaciones o dar por concluido un programa o proyecto.
Procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.4)	Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.
Grupo de procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.5)	Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto.
Área de conocimiento de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.6)	Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.

Nota: Datos obtenidos de la (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017, p.18)

2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto. En este contexto, el término objeto incluye los procesos de la dirección de proyectos, entradas, herramientas, técnicas, salidas, EEFs y OPAs. El director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto seleccionan y adaptan los objetos adecuados para utilizar en su proyecto específico. Esta actividad de selección y adecuación se conoce como adaptar. Adaptar es necesario porque cada proyecto es único; por lo tanto, no todos los procesos, entradas, herramientas, técnicas o salidas son necesarios en cada proyecto. (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017).

2.2 Regulación de la Función Pública

Como se mencionó en el numeral 1.7 (alcance), se ha orientado la importancia de la regulación desde el ámbito público con la plena seguridad de su implicación sobre el actuar de las empresas del orden público y privado en Colombia.

En esa línea de ideas, la Función Pública reorganizó el modelo de planeación y gestión a través del Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017 “Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el Plan de Desarrollo Nacional” (Decreto 1499, 2017, p. 1)- se encuentra en proceso de transición integrando la Norma Técnica de Calidad _ NTCGP y el Sistema Integrado de Gestión _ SISTEDA, y articula el Sistema de Control Interno con un único Modelo

Integrado de Planeación y Gestión _ MIPG, a partir de agosto 2018 entró a regir su versión 2.0

El objetivo principal de la actualización del Departamento Administrativo de la función Pública (DAFP) sobre los recursos de planeación y gestión es consolidar todos los elementos que se requieren para que una organización pública funcione de manera eficiente y transparente, por lo cual, el MIPG _2 se convierte en un marco de referencia diseñado para que las entidades identifiquen problemáticas, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión en beneficio del ciudadano con el impacto y la generación de valor social esperado.

Entre sus aspectos mínimos para la implementación, y relacionado con la propuesta del presente documento, se convierte en una herramienta fundamental para que las organizaciones públicas operen y fortalezcan sus capacidades, para la producción o provisión de bienes o servicios generadores de desarrollo y capital social, los cuales pueden ser financiados con las fuentes de financiación definidas en la ejecución activa del Decreto 111 de 1996.

Al igual que las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI, el Estado colombiano en su manual Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), numeral 3.2.3.2 - Trabajo por proyectos, define proyecto como:

Esfuerzos temporales que se ejecutan para alcanzar los objetivos organizacionales, tienen un propósito único y por lo tanto no son repetitivos; el éxito depende de una gerencia de proyectos competente, eficiente y efectiva, que permita materializarlos.

Los lineamientos para la formulación de los proyectos de inversión los define el DNP, atendiendo las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto.

El DNP dispone de un Manual para orientar los procedimientos para el registro de información de los proyectos de inversión pública, en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas –SUIFP (Función Pública, 2018, p. 23)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El conjunto de técnicas, Instrumentos, herramientas y el procedimiento ordenado y sistemático que se utilizará en la presente investigación desde la perspectiva de los objetivos, resulta de una propuesta de investigación de tipo descriptivo por cuanto en este estudio se caracterizará y definirá la adaptación de la metodología para la gestión de proyectos de **ASOMPAS**, su diseño es no experimental transeccional, por cuanto en el momento de diagnosticar el estado actual de la gerencia de proyectos de **ASOMPAS**, es único, cuyo enfoque es cualitativo.

De esta manera se pretende generar nuevo conocimiento para **ASOMPAS** (Mejores prácticas) en marco del objetivo propuesto desde la observación (Diagnosticar el estado actual de la gestión de los proyectos en **ASOMPAS**.), clasificación (Identificar y determinar las características que debería tener la estructura organizacional en **ASOMPAS** como mejores prácticas en gestión de proyectos), medición (Adaptar una metodología para la gestión de proyectos que responda a las necesidades en la gestión de sus proyectos) y su posible despliegue, (Diseño del plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos en **ASOMPAS**).

3.1 Marco contextual

3.1.1 Antecedentes ASOMPAS. La Asociación de Municipios del Pacífico sur, es una entidad administrativa de derecho público, personería jurídica independiente, con patrimonio propio y regido por sus propios estatutos. Sus órganos de dirección y administración como está delimitado en el organigrama son la Asamblea General, Junta Administradora y Dirección Ejecutiva, quienes articulan sus funciones y trabajo desde enero 31 de 1993 para el fortalecimiento de la asociación y de los municipios de la región.(**ASOMPAS**, 2019)

Representa y trabaja con las autoridades locales y comunidades afro colombianas y otros grupos minoritarios, buscando darles un mejor y más justo nivel de vida con educación, salud y acompañamientos de inversión y supresión de proyectos productivos, que permitan un mejoramiento del nivel de vida de las personas que integran el territorio del pacífico colombiano.

Su objetivo principal es liderar procesos de desarrollo de las subregiones del pacífico, mediante la gestión e implementación de proyectos y procesos, prestación de servicios colectivos, articulación de las políticas públicas de todo orden; logrando una mayor competitividad en capacidad, eficiencia y eficacia administrativa de los municipios asociados, con el fin de promover la integración regional a través de la ejecución de proyectos de inversión, prestación conjunta de servicios públicos, sociales, administrativos y financieros. **ASOMPAS** orienta sus acciones a través de las siguientes cuatro unidades de gestión:

- El Centro de Gestión Agro - empresarial y Desarrollo Rural.
- La Unidad de gestión en proyectos, ejecución de obras y servicios públicos.
- La Unidad de planificación, desarrollo institucional y gestión del desarrollo del territorio.
- La Unidad de Gestión ambiental, cultural, de recreación y programas sociales

Dependencias encargadas de la coordinación, organización, gestión de proyectos, negocios, planes generales de asistencia técnica rural y formulación de encadenamientos productivos que faciliten el acceso a las entidades financieras, al capital de riesgo y a los instrumentos de política del Estado.

Según el artículo de la Universidad de Nariño (2014) el pacífico nariñense colombiano está conformado por las subregiones que se detallan en el anexo C, así mismo, la planeación y estructura administrativa de **ASOMPAS** se detalla en el anexo D.

Para el año 2022 **ASOMPAS**, se proyecta como una entidad de desarrollo integral, cumpliendo metas para la disminución de la brecha de la pobreza en la población afrocolombiana del pacífico sur, manejando altos niveles de liderazgo y un digno reconocimiento nacional, alcanzando considerables éxitos apoyados por su gran talento humano, capacidad técnica y grandes niveles de competitividad desarrollando proyectos productivos sostenibles y rentables que aseguren empleo, capacitación y acompañamiento permanente a la población del pacífico.

Los retos del Plan de Desarrollo en materia regional que integra a **ASOMPAS** son:

- Cerrar las brechas y disminuir las diferencias entre regiones, aprovechando la diversidad y potencialidad de los territorios.
- Consolidar el desarrollo socioeconómico y el crecimiento en la región central e irradiarlo, para lograr un crecimiento más acelerado en la periferia.
- Mayor integración inter e intra regional para elevar la competitividad territorial, generar empleo y reducir la pobreza.

Para poder alcanzar estos retos regionales desde **ASOMPAS** se propone:

- Una mejor comprensión del territorio y desafíos en el desarrollo regional
- Articular políticas sectoriales en el territorio
- Sistemas de ciudades
- Fortalecimiento institucional
- Mayor articulación entre la nación y los departamentos
- Turismo como un motor de desarrollo regional
- Planes de consolidación territorial

- Desarrollo fronterizo
- Acciones afirmativas para grupos étnicos

Es así como **ASOMPAS** se debe alinear a la siguiente Política para su integración a la ejecución del Plan de Desarrollo: “Avanzar en el diseño y construcción de un proyecto colectivo de desarrollo humano sostenible en la región pacífico en el mediano y largo plazo”, la Asociación contribuirá en el cumplimiento de los siguientes propósitos:

- Promover niveles de inclusión social, con una permanente incidencia de la población en las decisiones de competencias de la región;
- Conservar nuestra identidad cultural y el sentido de pertenencia de la región;
- Fomentar un crecimiento económico armónico sostenible entre las regiones;
- Movilizarse colectivamente en torno a la protección ambiental y el manejo sostenible de los recursos naturales;
- Diversificar la base productiva y conferir sustentabilidad de largo plazo a su crecimiento;
- Lograr capacidades de autonomía regional de decisión donde se desarrollen instrumentos de política pública, y la región defina su propio estilo y desarrollo.

3.2 Procedimiento de recolección y análisis de datos

Tabla 4. Procedimiento de recolección y análisis de datos

Etapa	Entradas	Actividad principal	Herramienta	Fuente de investigación	Salidas
1, Diagnosticar el estado actual de la gestión de los proyectos en ASOMPAS .	-Información Institucional; -Filosofía organizacional; -Políticas de gerencia de proyectos; -Políticas de talento humano.	Aplicar Instrumento de prácticas de gestión y efectividad de gestión de proyectos.	Mecanismo de diagnóstico de la Universidad Externado de Colombia "Prácticas de gestión y efectividad de gestión de proyectos".	Fuente primaria: Entrevistas a la Alta Dirección, Junta Directiva de ASOMPAS	-Registro documental de las sesiones de revisión del estado actual de la gerencia de proyectos en ASOMPAS -Archivos con tabulación de la información recopilada con base en los resultados obtenidos. - Resultados - Prácticas de gestión de proyectos -Resultados - Efectividad de los proyectos

Etapa	Entradas	Actividad principal	Herramienta	Fuente de investigación	Salidas
	<p>-Registro documental de las sesiones de revisión del estado actual de la gerencia de proyectos en ASOMPAS</p> <p>-Archivos con tabulación de la información recopilada con base en los resultados obtenidos.</p> <p>- Resultados Prácticas de gestión de proyectos</p> <p>-Resultados Efectividad de los proyectos</p>	<p>Analizar los resultados obtenidos a través del instrumento de prácticas de gestión y efectividad de gestión de proyectos.</p>	<p>Formato "Carga y prácticas de gestión de proyectos" de la Universidad Externado de Colombia.</p>	<p>Fuente primaria: Diagnóstico resumen de resultados</p> <p>Fuente secundaria:</p> <p>- Universidad Externado de Colombia _ Docente Mikel Ibarra;</p> <p>-Arce, S., & López, H. (2010). Valoración de la Gestión de Proyectos en empresas de Bogotá, D.C. Nivel de madurez en Gestión de Proyectos. Revista EAN No. 69, Julio - diciembre, 60-87;</p> <p>-Jeffrey Pinto, pág. 19, Diagrama de telaraña (radial);</p> <p>-Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).</p>	<p>-Análisis de los resultados obtenidos, conocimiento sobre el estado actual de la aplicación de las buenas prácticas de gestión de proyectos.</p>
	<p>-Análisis de los resultados obtenidos, conocimiento sobre el estado actual de la aplicación de las buenas prácticas de gestión de proyectos.</p>	<p>-Determinar las causas y consecuencias de los resultados obtenidos.</p> <p>-Proponer un plan de mejoramiento.</p>	<p>-Método 6M o análisis de dispersión;</p> <p>- Matriz de Mejoramiento.</p>	<p>Fuente primaria:</p> <p>-Trabajo en equipo con la alta dirección de ASOMPAS;</p> <p>-Formato plan de mejoramiento, Diseño propio</p>	<p>-Diagrama Ishikawa, definición de causas y efectos.</p> <p>-Plan de mejoramiento para ASOMPAS adaptación de buenas prácticas en gerencia de proyectos.</p> <p>Nota: Insumo de Entrada para la etapa 3. Adaptar una propuesta de metodología para la gestión de proyectos que responda a las necesidades en la gestión de sus proyectos y etapa 4. Plan de implementación.</p>

Continuación tabla 4. Procedimiento de recolección y análisis de datos

Etapas	Entradas	Actividad principal	Herramienta	Fuente de investigación	Salidas
2. Identificar y determinar las características que debería tener la estructura organizacional de ASOMPAS con mejores prácticas en gestión de proyectos.	-Información Institucional; -Filosofía organizacional; -Políticas de gerencia de proyectos; -Políticas de talento humano.	Revisar el contexto organizacional, estrategia de ASOMPAS .	Plataforma Estratégica de ASOMPAS - Misión; -Visión; -Matriz Axiológica, -Objetivos Estratégicos; -Portafolios; -Programas; -Proyectos.	Fuente Secundaria: Mapa Estratégico ASOMPAS	-Identificación de los factores críticos de éxito de ASOMPAS (Tipos de proyectos) -Información sobre el estado actual de la estructura organizacional de ASOMPAS frente a la adaptación de una metodología de gerencia de proyectos.
	- Identificación de los factores críticos de éxito de ASOMPAS (Tipos de proyectos) -Información sobre el estado actual de la estructura organizacional de ASOMPAS frente a la adaptación de una metodología de gerencia de proyectos.	Revisar la existencia de una política de gerencia de proyectos en ASOMPAS .	-Políticas Institucionales -Estructura Organizacional actual. -Funciones del órgano de gobierno de ASOMPAS -Manual de funciones.	Fuente Secundaria: Mapa Estratégico ASOMPAS	Propuesta de Política para la gestión efectiva de proyectos con definición del marco de referencia aplicable en ASOMPAS para aplicación de mejores prácticas. Nota: Insumo de Entrada para la siguiente actividad y para la etapa 3. Adaptar una propuesta de metodología para la gestión de proyectos que responda a las necesidades en la gestión de sus proyectos y etapa 4. Plan de implementación.
	-Información sobre el estado actual de la estructura organizacional de ASOMPAS frente a la adaptación de una metodología de gerencia de proyectos. -Propuesta de Política para la gestión efectiva de proyectos con definición del marco de referencia aplicable en ASOMPAS para aplicación de mejores prácticas.	Revisar qué tipo de Estructura Organizacional puede tener ASOMPAS .	-Políticas Institucionales -Estructura Organizacional actual. -Funciones del órgano de gobierno de ASOMPAS -Manual de funciones. -Análisis y conclusión del tipo de estructura organizacional frente a las debilidades de la Organización	Fuente Secundaria: Mapa Estratégico ASOMPAS	-Características que debería tener la Estructura Organizacional de ASOMPAS . -Propuesta del tipo de estructura organizacional para ASOMPAS Nota: Insumo de Entrada para la etapa 3. Adaptar una propuesta de metodología para la gestión de proyectos que responda a las necesidades en la gestión de sus proyectos y plan de implementación.

Continuación tabla 4. Procedimiento de recolección y análisis de datos

Etapa	Entradas	Actividad principal	Herramienta	Fuente de investigación	Salidas
3, Adaptar una propuesta de metodología para la gestión de proyectos en ASOMPAS .	<p>-Diagrama Ishikawa, definición de causas y efectos.</p> <p>-Plan de mejoramiento para ASOMPAS adaptación de buenas prácticas en gerencia de proyectos.</p> <p>-Propuesta de Política para la gestión efectiva de proyectos con definición del marco de referencia aplicable en ASOMPAS para aplicación de mejores prácticas.</p> <p>-Propuesta del tipo de estructura organizacional para ASOMPAS</p> <p>-Características que debería tener la Estructura Organizacional de ASOMPAS.</p>	<p>Definir el paso a paso del ciclo de la Metodología</p> <p>Definir las actividades para estructurar el paso a paso del procedimiento de la propuesta metodológica</p>	Flujograma del procedimiento, representación gráfica con símbolos de diagrama que describen la actividad y su iteración con las otras.	<p>Fuente primaria, trabajo conjunto con el equipo de ASOMPAS</p>	<p>-Propuesta de adaptación de la metodología de gerencia de proyectos para ASOMPAS</p> <p>Contenido:</p> <p>-Propuesta del ciclo de la metodología</p> <p>-Propuesta del procedimiento Metodológico de Gerencia de Proyectos para ASOMPAS que contenga los grupos de procesos, las áreas de conocimiento y la caracterización de cada actividad y sub-actividad a utilizar.</p> <p>Cada sección, actividad o sub-actividad podrá contener:</p> <p>-Orientación metodológica</p> <p>-Objetivo</p> <p>-Nombre actividad</p> <p>-Flujo</p> <p>-Iteratividad</p> <p>-Ejecutante</p> <p>-Responsable</p> <p>-Nivel de implantación</p> <p>-Recursos de entradas</p> <p>-Herramientas y técnicas</p> <p>-Recursos de salida</p> <p>-Modo de trabajo</p> <p>-Observaciones</p> <p>-Instrucción de cierre</p> <p>-Plantillas tipo para el desarrollo de los procesos en cada paso metodológico.</p>

Continuación tabla 4. Procedimiento de recolección y análisis de datos

Etapa	Entradas	Actividad principal	Herramienta	Fuente de investigación	Salidas
4. Diseño del plan de implementación de la propuesta metodológica para la gestión de proyectos en ASOMPAS .	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de mejoramiento para ASOMPAS adaptación de buenas prácticas en gerencia de proyectos. -Propuesta de Política para la gestión efectiva de proyectos con definición del marco de referencia aplicable en ASOMPAS para aplicación de mejores prácticas. -Propuesta del tipo de estructura organizacional para ASOMPAS -Propuesta de adaptación de la metodología de gerencia de proyectos para ASOMPAS 	Diseñar el plan de implementación de la metodología.	<p>Se buscará diseñar un plan en espera de lograr que ASOMPAS sea una entidad de aprendizaje, para hacer esta propuesta se espera contextualizar la asociación en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un entorno que apoye el aprendizaje (Seguridad Psicológica, apreciación de las diferencias, apertura a las ideas nuevas y tiempo para la reflexión) -Procesos y prácticas concretas de aprendizaje (Experimentación, recopilación de información, análisis, educación y capacitación, transferencia de información); -Liderazgo que refuerza el aprendizaje. <p>Su implementación se planteará a través de 3 pasos sucesivos: Lograr un cambio cognoscitivo; Cambio de conductas y Mejora del rendimiento</p>	Fuente primaria, trabajo con el equipo de ASOMPAS	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura de descomposición del trabajo asociado al plan de implementación de la metodología -Cronograma del plan de implementación. -Presupuesto
		Elaborar el plan de Implementación por cada paso de la metodología basados en la teoría de los 8 pasos de Kotter	<ul style="list-style-type: none"> -Metodología 8 pasos de Kotter, -Esquema de redacción en descripción vívida 		Plan de implementación de la propuesta metodológica.

Nota: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

4.1 Diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos en ASOMPAS

Se llevó a cabo 10 sesiones personales donde se aplicó el instrumento de prácticas de gestión y efectividad de la gestión de proyectos, mecanismo de diagnóstico de la Universidad Externado de Colombia, la fuente de la información obtenida fue los alcaldes y/o sus respectivos secretarios de planeación de cada municipio con el ánimo de recopilar información relevante que nos permitiera establecer el estado actual en el uso de prácticas de gestión de proyectos y la efectividad de las mismas en **ASOMPAS**.

Resultados. En las tablas 5 y 6, se consolidan los resultados de puntajes obtenidos en el rango de 1 a 5.

Tabla 5. Resultados - Prácticas de gestión de proyectos

Prácticas de Gestión de Proyectos	Puntaje
1. Alcance	2,93
2. Tiempo	2,87
3. Costo	2,97
4. Calidad	2,47
5. Riesgos	2,87
6. Adquisiciones y Contratación	2,73
7. Stakeholders	2,70
8. Recursos Humanos	2,87
9. Comunicaciones	2,17
10. Cambio	2,63

Nota: Elaboración propia a partir de Cuestionario elaborado por Dra. Dora Ariza Aguilera docente e investigadora de la Universidad Externado de Colombia

Tabla 6. Resultados - Efectividad de los Proyectos

Efectividad de los Proyectos	Puntaje
1. Cumplimiento de expectativas	2,75
2. Satisfacción del equipo de proyecto	3
3. Logro de compromisos	2,6

Nota: Elaboración propia a partir de Cuestionario elaborado por Dra. Dora Ariza Aguilera docente e investigadora de la Universidad Externado de Colombia

Es importante retomar el numeral 1.9 (Justificación), donde se mencionó lo siguiente: “En la pasada vigencia fiscal 2018, las entidades territoriales del pacífico sur presentaron 50 proyectos de los cuales no se logró viabilidad para ninguno, 0% **viabilizados**”² - y así completar la información y entender el estado actual de la gerencia de proyectos en **ASOMPAS**.

El nivel del resultado obtenido, todos menor a tres, la justificación (numeral 1.9), la

² Se presenta en subrayado y negrilla, para resaltar la importancia y la urgencia de implementar la gerencia de proyectos en **ASOMPAS** para alcanzar mayor credibilidad y reconocimiento.

falta de planeación, de estructura organizacional y de cultura basada en gerencia de proyectos, lo dice todo, también se pudo observar lo siguiente:

- El alcance logrado con los proyectos no es aceptable, dado que se presentan diferencias sustanciales en obra física, como en cobertura.
- Se presentan desviaciones en los tiempos de ejecución, por rezagos en la entrega de materiales en sitio, sobre lo que se alude descoordinación de transportes entre las causas más recurrentes, por cuanto no se tienen en cuenta aspectos muy conocidos en la región, como la variación de mareas, y la anegación de las vías fluviales y marítimas, además de aspectos relacionados con problemas de orden público, irresponsabilidad de contratistas, y en algunos casos relacionados con los desembolsos por el congelamiento de cuentas bancarias por demandas judiciales. En su informe de 2018, la ACIS (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas) expresa que: el desempeño de los proyectos arroja que cerca del 60% de los proyectos no cumple las fechas objetivo propuestas y presenta retrasos, y en situaciones atípicas presentadas en la región del pacífico sur este porcentaje es inferior por cuanto la totalidad de los proyectos según expresan los encuestados presentan algún tipo de retraso frente a los cronogramas de inicio (ACIS, 2018)
- Se presentan sobrecostos, por especulaciones en costos de fletes, ante la escasez de combustibles fósiles, y la baja oferta en medios de transporte. Los rezagos causados por problemas de orden público encarecen las actividades y costos de mano de obra, aunque estos aspectos no aparecen descritos de manera concreta en ninguna literatura, la encuesta permite considerar este tipo de situaciones como contingentes en la gestión de los proyectos.
- No se cumple con el suministro de materiales de buena calidad, y se evidencia malas prácticas de contratistas, en la construcción y el uso de herramientas inadecuadas; por otra parte, los estudios sobre obras fluviales no son actualizados, y en este tipo de infraestructuras fracasan por la dinámica del río o del mar.
- No se prevén riesgos, y los cronogramas de trabajo se plantean sin considerar la zona, se desconoce el terreno y si se presentan contingencias no previstas, los contratistas las trasladan a las alcaldías.
- Hay limitaciones entre proveedores locales y se especula en materiales como los de cantera, la intervención de consejos comunitarios, contratistas sin suficiente experiencia en obras o con trayectoria cuestionada.
- No se socializan adecuadamente las obras ni se constituyen las veedurías

ciudadanas, los proyectos rurales integran a los consejos comunitarios por dificultades frente a permisos de servidumbres y la afectación de territorios colectivos

- La mano de obra local calificada es limitada, se presentan ausentismos de residentes de obra.
- No hay comunicación eficiente con los contratistas y se incumple permanentemente con los informes de avance de obras.
- Existe resistencia al cambio, en especial al establecimiento de controles en los procesos de contratación, ejecución y seguimiento a los convenios.
- Al limitarse el alcance en las obras no se cumple con las expectativas de las obras, la mala calidad de las mismas genera inconformidad por parte de la población.
- No se identifican responsabilidades claras para definir equipos de gestión de proyectos por que no existen.
- No se cumplen con los planes de desarrollo, así como tampoco con los compromisos con los Stakeholders principales que son las comunidades en los municipios.

4.1.1 Prácticas de gestión y efectividad en la gestión de proyectos de ASOMPAS. En los resultados obtenidos de las sesiones personales en las cuales se analizan los seis factores involucrados en la práctica de gestión de los proyectos, evidenciados en la figura 6, se observa que en **ASOMPAS** ninguno de los factores analizados obtiene un puntaje aceptable, lo que fortalece la propuesta de diseño de una metodología en gerencia de proyectos para **ASOMPAS**. En este sentido, valió la pena completar la información y comparar resultados con el modelo descrito por Ariza (2017), quien agrupa en tres categorías el posible origen de las falencias institucionales. (Ariza, D, 2017)

A partir de lo mencionado, la fuente primaria de la información (sesiones personales) indica que los proyectos en **ASOMPAS** no están cumpliendo en los cronogramas, presupuesto y calidad debido a prácticas inadecuadas de su gestión, a partir de ahí, se puede también referenciar que estas falencias de la asociación, tal como lo presenta Ariza (2017), los criterios para medir efectividad de los proyectos se pueden ubicar en tres categorías: a) aspectos relacionados con la organización, b) aspectos que se asocian a la disciplina de gestión de proyectos y c) aspectos que referencian resultados de los proyectos, situación que se puede solucionar con la adaptación y la implementación de la metodología en gerencia de proyectos para **ASOMPAS**.

Adicional a lo anterior, se analizó desde las sesiones, baja aplicación de las buenas prácticas de gerencia de proyectos al encontrar que no se define con claridad los responsables como Gerente del Proyecto y su equipo, entre otros, responsables para hacer seguimiento, monitoreo y control en la ejecución. Consecuencia de lo anterior se pudo observar incumplimiento del cronograma, mayores costos y presupuestos, no existe diseño de plan de riesgos, contingencias, no existe coordinación con las interventorías y difícilmente se puede satisfacer la propuesta de valor de los ciudadanos y partes interesadas.

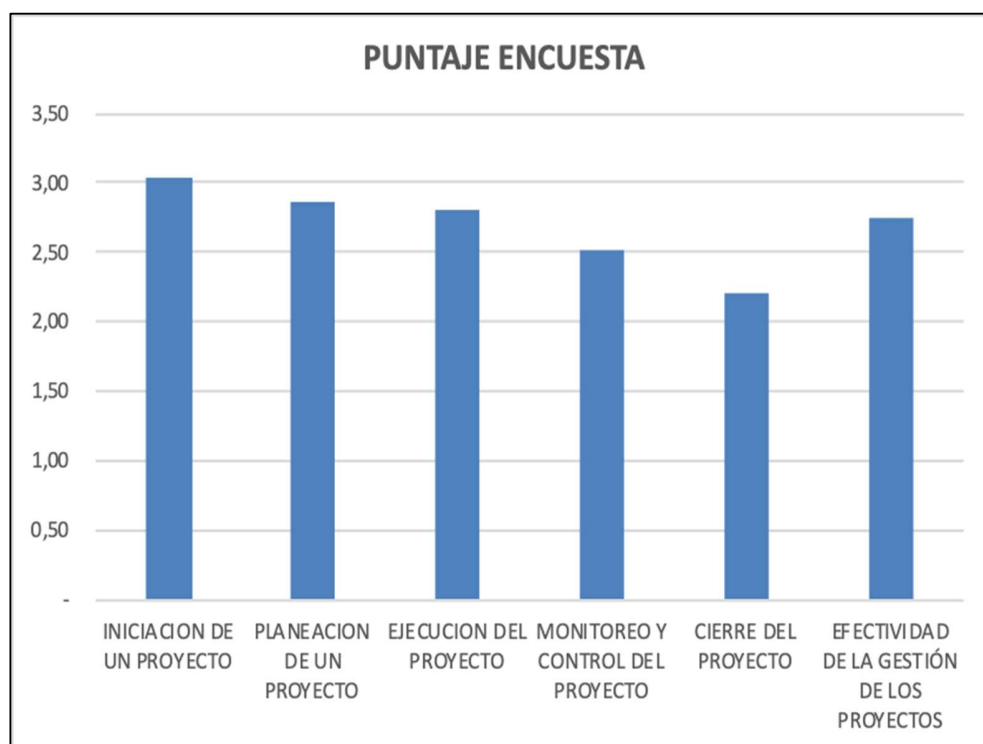


Figura 7. Puntajes obtenidos de las sesiones personales. Elaboración propia

En la tabla 6, se puede definir un puntaje ponderado de 2,7 para la aplicación de buenas prácticas de gestión de proyectos. La calificación entregada por los entrevistados deja presente que una de las actividades con mayor deficiencia de gestión es la del cierre del proyecto.

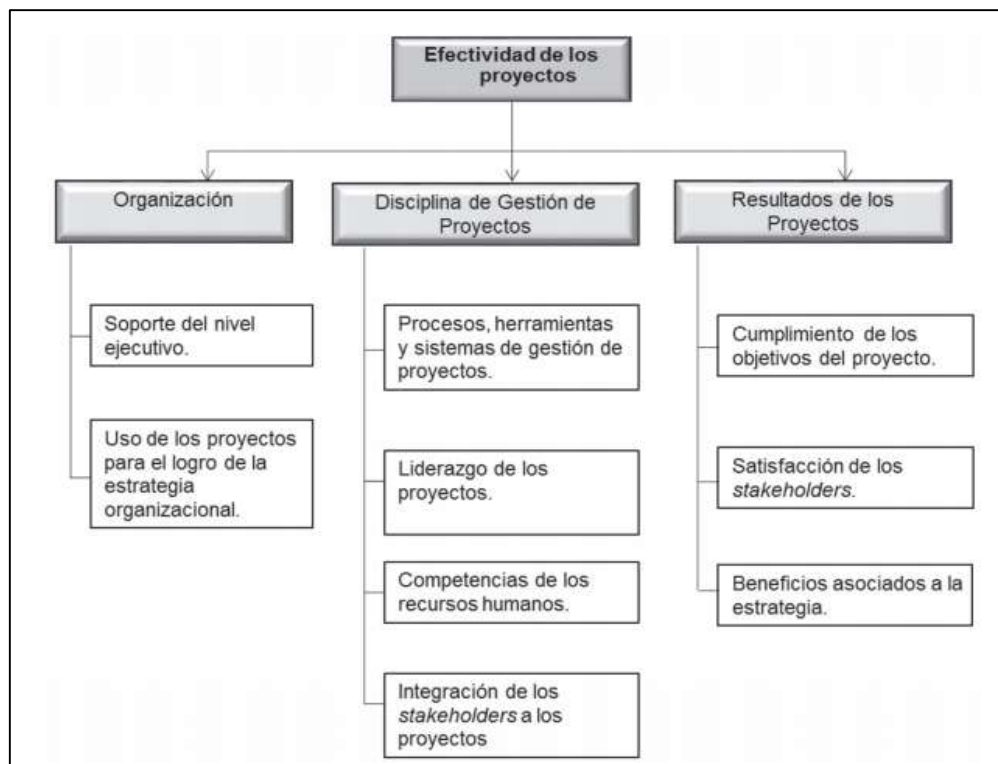


Figura 8. Efectividad de los Proyectos. Datos obtenidos de (Ariza, D, 2017, p. 78)

Contrastado el esquema de efectividad en la gestión de proyectos de Ariza (2017), y los resultados de la aplicación de recolección de información, se puede concluir que la asociación no cumple con un nivel adecuado de gestión ante las tres líneas registradas en la figura 7 y que existe desconocimiento de técnica alguna y buenas prácticas definidas a nivel mundial sobre gerencia de proyectos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y los siguientes resultados de gestión de proyectos, se confirma la necesidad de implementar mejores prácticas en **ASOMPAS**.

Tabla 7. Puntaje obtenido sesión personal sobre prácticas de gestión de proyectos

Prácticas de gestión	PUNTAJE ENCUESTA
Iniciación de un proyecto	3,03
Planeación de un proyecto	2,86
Ejecución del proyecto	2,81
Monitoreo y control del proyecto	2,51
Cierre del proyecto	2,2
Efectividad de la gestión de los proyectos	2,75
Puntaje promedio prácticas de gestión	2,7

Nota: Elaboración propia a partir de Cuestionario elaborado por la Dra. Dora Ariza Aguilera docente e investigadora de la Universidad Externado de Colombia

4.1.2 Causas y efecto de resultados. Las causas concluyen en una deficiente gestión de los proyectos de **ASOMPAS**, siendo urgente implementar estrategias que permitan disponer de mejores prácticas de gestión.³

Revisado el análisis de causa raíz, se determinó que **ASOMPAS** debe implementar un plan de mejoramiento para solucionar la deficiente gestión de proyectos y así lograr el éxito de los proyectos para los municipios asociados.

Se determinó que la oportunidad de mejora se origina a partir del “**No logro del éxito de los proyectos de los municipios asociados y de ASOMPAS**” y que las principales causas son:

- En los municipios miembros de **ASOMPAS** no existe cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos.
- Constante incumplimiento de las restricciones del alcance, tiempo, costo y calidad de los proyectos de **ASOMPAS** y sus municipios asociados
- No existe sistemas idóneos de monitoreo y control en los proyectos de **ASOMPAS** y sus municipios asociados.
- No existe una estructura organizacional basada en gestión de proyectos.
- La gestión de los proyectos no cumple con fundamentos y estándares de gerencia de proyectos.
- No contar con funcionarios competentes para el logro del éxito de los proyectos.
- No se cuenta con la participación activa de los alcaldes miembros de la asociación.
- Canales y medios inadecuados de control y seguimiento en la ejecución de los proyectos.
- Deficiencia en los medios de comunicación y de acceso a tecnologías de información.
- No se cumple con la homologación de los materiales y las especificaciones hechas en los pliegos de licitaciones.
- Poca disponibilidad local de insumos y suministros.

³ Ver Anexo E. **Diagrama de Ishikawa ASOMPAS**

El objetivo principal del plan de mejoramiento es: “Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos”.⁴

4.2 Identificar y determinar las características que debería tener la estructura organizacional de ASOMPAS con mejores prácticas en gestión de proyectos

Definitivamente se debe considerar el entorno en que operan los proyectos, pues la gestión de proyectos ha evolucionado, es ahora más holística considerando como pilares de éxito la estructura, cultura y la estrategia, entre otros. Por tal asunto y retomando a Pinto (2015) antes de comenzar un proyecto, el Gerente del Proyecto y su equipo deben estar seguros de la pertinencia de la estructura organizacional en lo referente a su proyecto y a las tareas que pretenden realizar, también Pinto irradió su idea con su ejemplo basado en la operación “Tormenta del desierto” de 1991.

La guía tomada como fundamento de la presente propuesta, Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), contextualiza la coexistencia de los proyectos y sus entornos deduciendo, entonces, la fuerte correlación con impactos positivos y negativos entre los proyectos y los factores ambientales de la empresa (EEFs) y los activos de los procesos organizacionales (OPAs)⁵.

Según lo anterior, **ASOMPAS** debe estructurarse lógicamente, es decir, no es suficiente contar con una metodología de gestión de proyectos si su filosofía organizacional a partir de una fuerte prospectiva, no se despliega a través de una sólida base de consideraciones internas y externas, planes, procesos, políticas, procedimientos, una muy fuerte preparación cultural, competencia de sus colaboradores y una sólida estructura organizacional también que cumpla con las buenas prácticas de gestión de proyectos del PMI.

De acuerdo con lo anterior, en esta sección, se revisará el organigrama, con el propósito de identificar y orientar la estructura organizacional para **ASOMPAS** que cumpla con los medios necesarios en el logro de una ejecución exitosa de sus proyectos. En capítulos seguidos se completa la teoría de Pinto (2015) con la adaptación de la metodología para **ASOMPAS** y la propuesta de diferentes medios para fortalecer la Cultura Organizacional.

Coherentes con el numeral 4.3, donde se propone la adaptación de una metodología pensada en las causas naturales del tipo e importancia de los proyectos de **ASOMPAS**, se considera que la estructura estará totalmente orientada a la gestión de proyectos a través de la tipología compuesto híbrido. Para mayor orientación al

⁴ Ver anexo F. Propuesta Plan de Mejoramiento para **ASOMPAS**

⁵ **ASOMPAS** o el usuario de esta labor puede consultar y profundizar la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), Capítulo 2 página 37 y subsiguientes.

lector, sobre la propuesta, se invita a retomar el numeral 2.1.5 (Tipo de estructura organizacional)

4.2.1 La estructura organizacional para ASOMPAS

- **Estructura organizacional actual.** **ASOMPAS** actualmente no cuenta con organigrama, su única estructura orgánica es la presentada en el anexo D para la Asociación de Municipios del Pacífico Sur (**ASOMPAS**), la cual tiene los siguientes órganos de dirección y administración:

- Asamblea General de Asociados.
- Junta Directiva.
- Director Ejecutivo

Por tal asunto, se entrega para la adaptación y despliegue de la metodología la propuesta de estructura organizacional para **ASOMPAS**.

4.2.2 Propuesta estructura organizacional para ASOMPAS

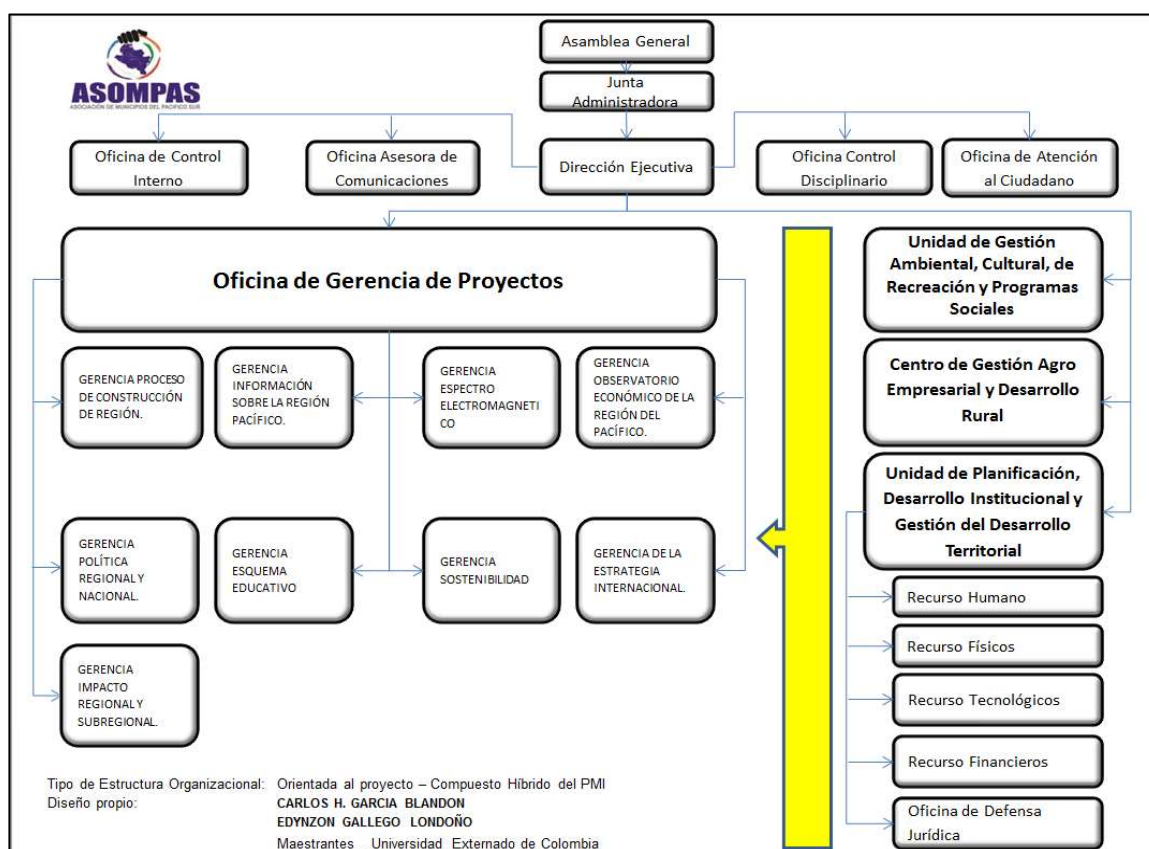


Figura 9. Propuesta de estructura orgánica para **ASOMPAS**. Elaboración propia

Implementar esta estructura en **ASOMPAS** establece parámetros importantes para el debido despliegue de la metodología a adaptar, así mismo, la metodología que definirá la regulación, directriz, documentación y actividades a estandarizar, responde a la necesidad actual de la asociación de superar aquellas debilidades ya identificadas a través del estado actual en el diagnóstico de la presente investigación.

Se espera que **ASOMPAS** logre el éxito de sus proyectos, la ejecución y el control adecuado de las restricciones de tiempo, costo, alcance y calidad, entre otros, a partir de la definición de esta estructura organizacional y la visión holística de la planeación estratégica con una eficaz apropiación de la cultura institucional basada en gerencia de proyectos.

La estructura propuesta está enfocada a crear una cultura de proyectos que permita replicarla en todos sus colaboradores. A partir de ella el órgano de gobierno estará motivado y comprometido por lo cual expedirá la política de gerencia de proyecto y garantizará su aplicación.

La estructura está adecuada de vías inmediatas de comunicación desde el proyecto hasta la alta dirección de **ASOMPAS**, que permitirá tomar decisiones también inmediatas.

Esta estructura responde a la necesidad de gestión de los Factores Críticos de Éxito - FCE (proyectos) de **ASOMPAS**, la cual está alineada a su portafolio de servicios y sus programas, además responde a los siguientes factores que se tuvieron en cuenta para seleccionarla:

- Tendrá alto grado de alineación de los proyectos con los objetivos de **ASOMPAS**;
- Capacidad y necesidad de especialización;
- Facilita el control de eficiencia y eficacia de la gestión institucional y de los proyectos;
- Claridad y rapidez en el escalonamiento de decisiones;
- Alcance de la autoridad del Gerente del Proyecto con bastante claridad y autonomía;
- La regulación del régimen jurídico público permite la delegación de funciones, en especial y para este caso, la ordenación del gasto público en el Director de la Oficina de Gerencia de Proyectos y la asignación de la obligación de rendir cuentas.

- La asignación de responsabilidades desde la Oficina de Gerencia de Proyectos a cada Gerente de Proyectos es directa y así mismo desde la gerencia de este al equipo del mismo.
- Bajo la premura y necesidad inmediata que asiste a **ASOMPAS**, la misma se adaptará de forma muy práctica al diseño, simplicidad, eficiencia en el desempeño, consideraciones de costos, presupuestos y comunicación efectiva.
- Los Programas de **ASOMPAS** ⁶
- Las principales características a resaltar en la propuesta organizacional son las contextualizadas en la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), para la tipología PMO directiva: Ejerce el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Esta estructura permite que la PMO ejerza un grado de control elevado.
- La estructura propuesta y su oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad en el nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional.
- La estructura propuesta y la Oficina de Gerencia de Proyectos podrá integrar los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evaluar hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel.
- La Oficina de Gerencia de Proyectos propuesta dentro de la estructura organizacional constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la misma, aún de forma mayor si en el despliegue de la metodología se utiliza el cuadro de mando integral, adicional a los de valor ganado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

Se recomienda a **ASOMPAS** la implementación de los activos de los procesos organizacionales (OPAs) basados en la gerencia de proyectos (planes, los procesos, las políticas, manuales, procedimientos, guías, formatos y las bases de conocimiento específico de la organización) simultáneamente a la ejecución de la metodología adaptada.

Los OPAs incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento de alguna o de todas las organizaciones ejecutoras que participan en el proyecto y que pueden usarse para ejecutar o gobernar el proyecto (Vea OPAs)⁷

⁶ Ver anexo G. Programas de **ASOMPAS**

⁷ **ASOMPAS** o el usuario de esta labor puede consultar y profundizar la GUIA PMBOK 6 Edición, Capítulo 2

Nota 1: Así las cosas y con el ánimo de identificar aún más las principales características de la estructura organizacional de proyectos, el equipo de investigación, también presenta la propuesta de política de gerencia de proyectos para **ASOMPAS**.

4.2.3 Política gestión de proyectos para ASOMPAS. Para la implementación efectiva de la gerencia de proyectos no es suficiente el compromiso del nivel operativo, táctico y estratégico de **ASOMPAS**, por tal razón, se recomienda al órgano de gobierno (Asamblea General y Junta Administradora) demostrar liderazgo y compromiso respecto a la implementación de la estructura, estrategia y cultura organizacional basada en gerencia de proyectos.

Para profundizar en lo anteriormente expuesto, el equipo de trabajo de la investigación, estructuró, propone y entrega a través del presente documento un proyecto de Acuerdo de la Política de Gestión de Proyectos para **ASOMPAS** (Ver Anexo I Política de Gerencia de Proyectos para **ASOMPAS**).

4.3 Propuesta de adaptación de la metodología de gerencia de proyectos del PMI en ASOMPAS

La propuesta de adaptación de la metodología advierte el uso imperioso de los componentes claves de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017)⁸, en especial el ciclo de vida del proyecto, este corresponde a la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión y proporciona el marco de referencia básico para dirigirlo, el que se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado.

Las fases de los proyectos de **ASOMPAS** serán iterativas, todos los proyectos inicialmente pueden configurarse dentro del ciclo de vida genérico que contiene la figura 10, los pasos de la propuesta de adaptación de la metodología también serán iterativos.

4.3.1 Ciclo de vida de los proyectos de ASOMPAS. Por la alta gama de tipologías de proyectos que gestiona **ASOMPAS** se recomienda el ciclo de vida genérico presentado en la figura 10. Marco de referencia básico.

En la figura podemos observar la iteración de los 5 grupos de procesos en las 4 fases de los proyectos y al mismo tiempo la iteración de las 10 áreas de conocimiento con los 5 grupos de procesos.

página 37 y subsiguientes.

⁸ Vea numeral 2.1.13 Componentes Claves de los proyectos

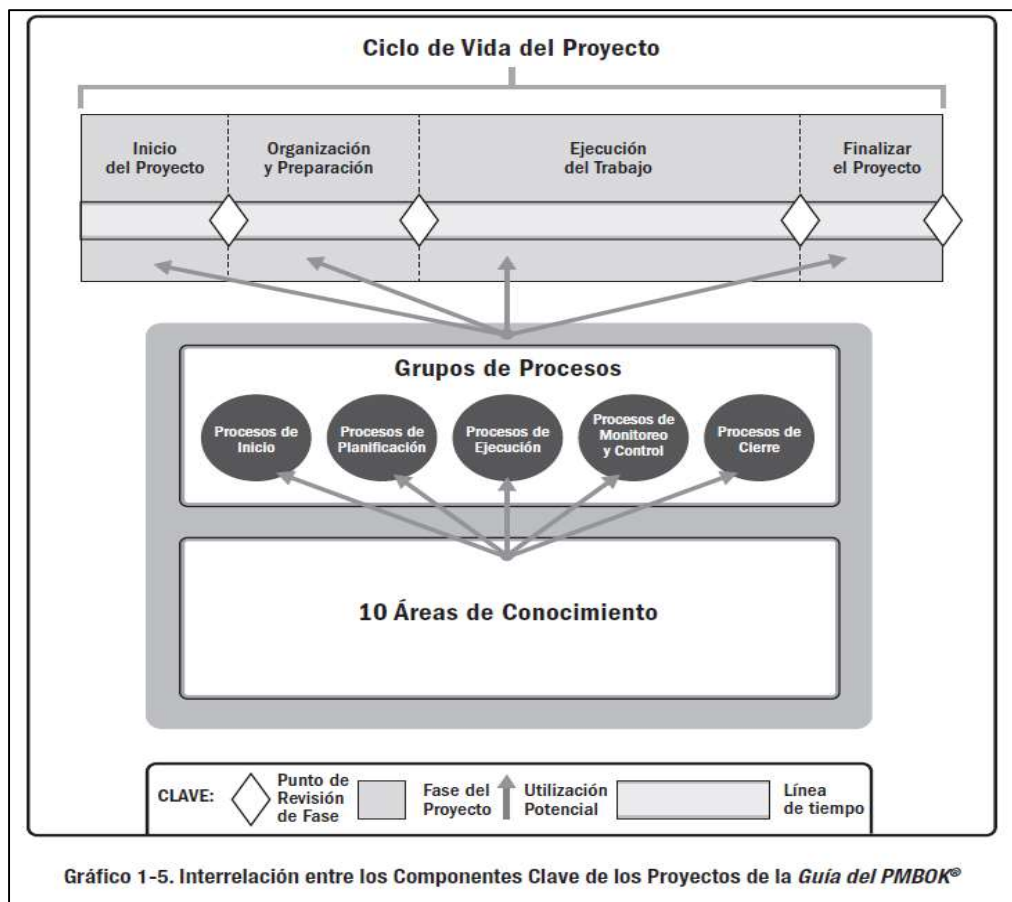


Figura 10. Marco de referencia básico – Ciclo de vida del proyecto - Buenas Prácticas PMI. Datos obtenidos de la (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017, p.18)

ASOMPAS al carecer de mejores prácticas de gerencia de proyecto aplicadas, así mismo, de estructura organizacional y de una serie de componentes necesarios para la gestión administrativa, hace pensar que, la metodología de gestión de proyectos más adecuada para **ASOMPAS** es el uso de una metodología liviana o ágil. Sin embargo, se considera que la precisión sobre el análisis de metodologías de gestión de proyectos según Arce (2017) profundizada en el apartado del presente documento “Selección de una metodología liviana o pesada” y en el mismo sentido Charvat (2003), citado en Arce (2017), argumenta que:

La organización debe escoger la metodología más idónea de acuerdo con los siguientes criterios relacionados con el nivel de complejidad del proyecto: riesgos, urgencia, viabilidad financiera, alineamientos a las metas y objetivos de la organización, duración, presupuesto, viabilidad técnica, nivel de investigación y desarrollo requerido, prioridad del proyecto, recursos requeridos, nivel de impacto organizacional, entre otras (p.43)⁹

⁹ Negrilla y subrayado fuera del texto original, hace referencia a la intención de precisar y resaltar las condiciones

Así las cosas, se consideró que la mejor metodología para **ASOMPAS** es de tipología pesada, también denominada burocrática o predictiva. **ASOMPAS** y especialmente sus municipios asociados del pacífico sur estarían mapeados como lo denomina Arce (2017) en el cuadrante “Grande B y C” de la matriz. Esta metodología presupone que las actividades realizadas en cada fase del proyecto normalmente son diferentes a las ya planteadas, establecidas, estructuradas, costeadas, entre otros, en fases previas a la que se ejecuta y a las venideras. Fortalece más esta hipótesis la estructura organizacional propuesta para **ASOMPAS** donde la transversalidad e interdisciplinariedad de sus profesionales (equipo del proyecto) son fuertes fundamentos para el logro del éxito de los proyectos, ya que trabajando en múltiples puntos de la asociación pueden ser unos muy buenos candidatos para ayudar a la aplicación de este tipo de metodologías.

Como se indicó al inicio del presente numeral, esta propuesta usa los componentes claves de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), pero también se advierte que al aplicarla se debe incorporar o hacen parte integral de la misma los elementos establecidos en el apartado del presente documento: “Elementos de una metodología” y los numerales 2.1.11 “Adaptación” y 2.1.12 “Iteratividad”, entre otros.

La propuesta metodológica se hace sobre un diagrama de flujo de los procesos de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) que por la numeración de sus actividades (1, 2, 3, 4...) refuerzan la justificación de uso de la metodología ya planteada. Sin embargo, no se puede olvidar la definición y uso amplio de la palabra iterativo(a) de la misma guía de buenas prácticas. Sin duda alguna, para aplicar esta metodología es necesario desarrollar cabalmente el contenido del numeral 4.4 “Plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos en **ASOMPAS**” especialmente las actividades de capacitación del talento humano.

4.3.2 Ciclo de la metodología. Actualmente **ASOMPAS** no cuenta con estructura organizacional, política, cultura, procesos o procedimientos de gerencia de proyectos y sus proyectos tienen innumerables perfiles, razón por la cual, el diseño planteado conjuntamente con su Director y alta gerencia está basado en los 49 procesos de las buenas prácticas del PMI en su Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

En la propuesta no se encuentra incluida la planeación estratégica y la etapa de Pre inversión de los proyectos de **ASOMPAS**, sin embargo, la investigación estima que la concatenación holística entre planeación, portafolios, programas, proyectos y operación es importante para el éxito de los proyectos de la asociación y el efecto deseado para sus interesados, razón por la cual, se incluyen algunas orientaciones

aplicadas directamente a **ASOMPAS**, estimando el asunto con mensaje de urgencia. Al hacer lectura integral al capítulo 1. Planteamiento del Problema, el lector será conducido a un serio análisis de la necesidad y la **URGENCIA** de implementación de la gerencia de proyectos en **ASOMPAS**.

y conexiones entre ellas y la propuesta.

De la misma manera, el equipo investigador, advierte sobre la importancia de diseñar, usar y documentar los Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) (Procesos, manuales, procedimientos, guías, cartillas, formatos, plantillas, etc.), en el momento de aplicar esta metodología. En el numeral 4.3.3 Procedimiento Metodológico de Gerencia de Proyectos, entre otros asuntos, se entrega y recomienda el uso de las principales plantillas en el ejercicio de la gerencia de proyectos, sin querer expresar que sean las únicas. Normalmente existe una muy amplia gama de plantillas y formatos como soporte a la logística necesaria en el marco de la gestión de proyectos que formarán parte de las lecciones aprendidas, gestión del conocimiento y el fortalecimiento de la curva de aprendizaje institucional.

La figura 11. “Ciclo de la Metodología de Gerencia de Proyectos para **ASOMPAS**” se encuentra estructurada con el también ciclo P.H.V.A, ilustrado suficientemente por su autor Edwards Deming en la década de los 50, usado aun estratégicamente por empresarios como modelo de planeación y gestión. La figura 12 es el diseño mental del “Procedimiento metodológico para la gerencia de proyectos en **ASOMPAS**”, ambas figuras serán utilizadas como instrumentos para ideologizar la propuesta de adaptación metodológica sin olvidar que el ciclo de vida del Proyecto de esta metodología se encuentra fundamentado básicamente en la iteratividad y adaptabilidad de los procesos de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), procesos que se registraron uno a uno en el numeral 4.3.3. De otra parte, es necesario considerar la indivisibilidad de esta propuesta y la puesta en práctica del numeral 4.4.5 “Superar los obstáculos”.

ASOMPAS podrá asumir como parte de la política de gestión de proyectos la revisión de su filosofía organizacional y la existencia previa de los productos de la etapa de pre-inversión, podrá entonces continuar con la aplicación de los fundamentos y estándares incluidos en esta propuesta, a través de los tres pasos siguientes donde se usarán los procesos de los grupos de Inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre. El Ciclo se cumple con 5 pasos iterativos que detallan y mapean la Metodología de Gestión de Proyectos para **ASOMPAS**, en la siguiente gráfica:

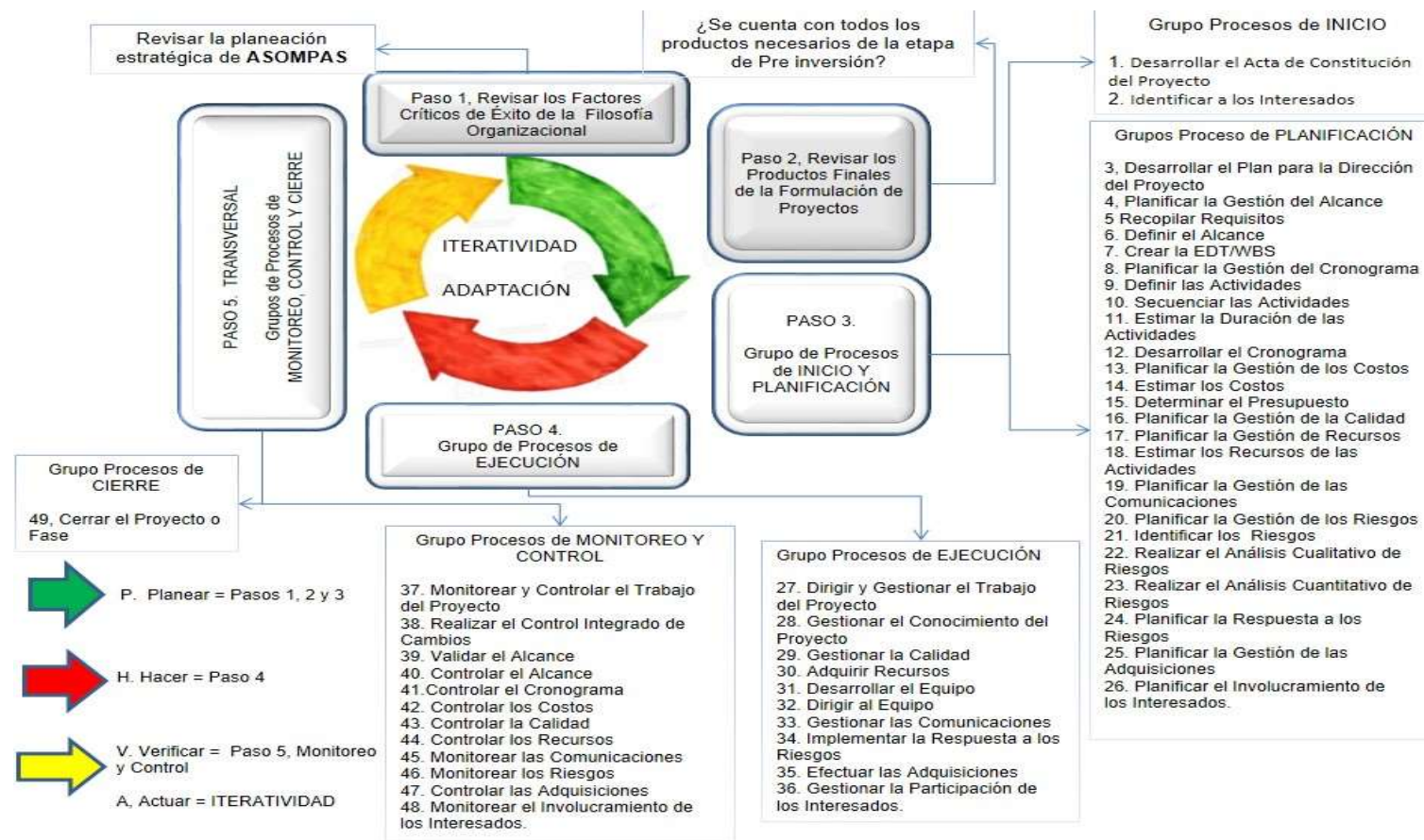


Figura 11. Ciclo de la Metodología de Gestión de Proyectos para **ASOMPAS**. Elaboración propia.

Los 5 pasos que conforman el ciclo de la metodología se desarrollan a través de 11 actividades, que se describen en el siguiente flujograma:

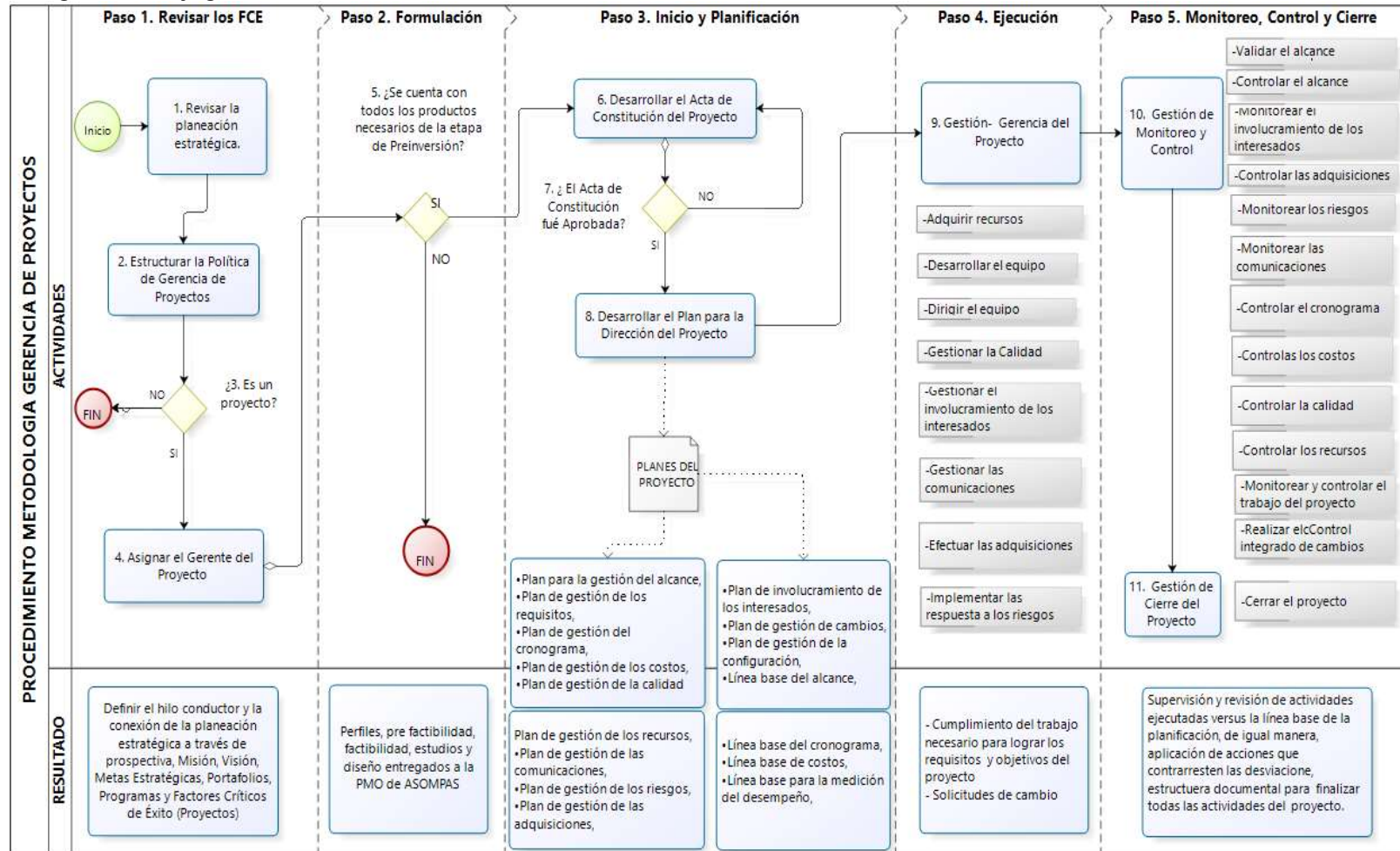


Figura 12. Flujograma Procedimiento Metodológico de Gerencia de Proyectos para ASOMPAS. Elaboración propia.

Para apropiar la información y los resultados de la aplicación de la metodología cada actividad de los 5 pasos, contarán con las siguientes orientaciones de diseño propio de los investigadores:

- ✓ Orientación metodológica
- ✓ Nombre actividad
- ✓ Flujo
- ✓ Iteratividad
- ✓ Ejecutante
- ✓ Responsable
- ✓ Nivel de implantación
- ✓ Recursos de entradas
- ✓ Herramientas y técnicas
- ✓ Recursos de salida
- ✓ Modo de trabajo
- ✓ Observaciones
- ✓ Instrucción de cierre.

Por el nivel obtenido del estado actual de la gerencia de proyectos en la asociación, los tiempos, puntos de control, dependencias, formatos, plantillas y documentación específica de procedimientos deberán ser definidas a través de trabajo en equipo y estudios de cargas y movimientos en el momento de ejecutar la metodología.

Los formatos deben ser diseñados en el momento de implementar la metodología, requiere de especificaciones y particularidades para cada proyecto (obra, servicios, defensa, educación, políticas públicas, etc.).

4.3.3 Procedimiento metodológico de gerencia de proyectos para ASOMPAS

4.3.3.1 Paso 1. Revisar los FCE de la filosofía organizacional (Figura 12. Actividades 1, 2, 3 y 4). Se trata de encontrar la conexión de la planeación estratégica de **ASOMPAS** a través de la definición del hilo conductor entre Planeación, Portafolios, Programas y Factores Críticos de Éxito (Proyectos – Iniciativas Estratégicas) con la operación y el éxito de sus proyectos.

En este punto ya debe existir una política de gerencia de proyectos formulada, revisada y adaptada a la institución. Para continuar en la metodología se tendrá la certeza que el objetivo cumpla con todas las características de la teoría de proyecto (Pregunta clave: ¿Es un proyecto?), si es un proyecto, continúe con la aplicación de la metodología asignado el gerente del proyecto, de lo contrario, la metodología no se aplicará.

Actividad 1) Revisar la planeación estratégica y la formulación del proyecto

Ejecutante: Alta dirección de **ASOMPAS**, con participación especial del Jefe de la

Oficina de Gerencia de Proyectos.

Responsable: Director Ejecutivo de **ASOMPAS**

Nivel de Implantación. Se hace una sola vez, al inicio del periodo de gobierno de la administración electa, se revisa mínimo una vez en cada vigencia fiscal.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto, el gerente del proyecto y su equipo definirá para cada proyecto las herramientas y las técnicas a utilizar según sus características y necesidades.

Entradas:

- Plan de Desarrollo 2020 - 2024
- Plataforma estratégica actual
- Estructura organizacional

Herramientas y técnicas:

- PCI: Perfil de capacidad interna (Fortalezas y Debilidades)
- POAM: Perfil de capacidad externa (Oportunidades y amenazas)
- Matriz DOFA (FODA)

Salidas:

- Proyectos definidos para **ASOMPAS** (Factores críticos de éxito)

Modo de Trabajo: Reuniones estratégicas de la alta dirección con presencia activa del jefe de la oficina de gerencia de proyectos.

Observaciones: La directiva de la PMO debe inicialmente revisar la planeación estratégica de **ASOMPAS**, a partir de la cual, determinará cada factor crítico de éxito definido (Proyecto), también gestionará la recepción de la formulación del proyecto donde la etapa de pre inversión (perfil, pre factibilidad y factibilidad) estará totalmente definida. A partir de los cuales aplicará las actividades que le siguen.

ASOMPAS presentó al consejo directivo y aplicó totalmente el siguiente cronograma para llevar a cabo el proceso de pensamiento estratégico.

Actividad 2) Estructurar la política de gerencia de proyectos

Ejecutante: Jefe Oficina de Gerencia de Proyectos.

Responsable: Jefe Oficina de Gerencia de Proyectos.

Nivel de Implantación. Se hace una sola vez, al inicio de la implementación de la cultura organizacional de gestión de proyecto, se actualiza una vez cada vigencia fiscal.¹⁰

Entradas: Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) descritos en la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), numeral 2. El entorno en el que operan los proyectos, 2.3 - Activos de los procesos de la organización y 2.3.1 Procesos, políticas y procedimientos.

Herramientas y técnicas:

- Reunión equipo de proyecto

Salidas:

- Proyecto de Acuerdo de la Asamblea General y Junta Administradora - Compromiso reflejado como Política de Gerencia de Proyectos.

Modo de Trabajo: Directivas PMO

Observaciones. Por primera vez y se actualizará cuando exista necesidad, proponga las actividades y componentes de una Política de Gerencia de Proyectos para **ASOMPAS**.

Recomendación: La política debe contener como mínimo los siguientes elementos:

- Justificación (Regulación);
- Alcance;
- Aplicación;
- Responsable;
- Stakeholders;
- Herramientas - Instrumentos;
- Enfoque;
- Jerarquías;
- Resultados;
- Criterios de selección de los proyectos;
- Metodologías de evaluación;
- Indicadores (Impacto);
- Procesos que componen y soportan la política;
- Estructura organizacional;
- Evaluación ex antes, expos.

¹⁰ Ver Anexo I. Propuesta Política de Gerencia de Proyectos para **ASOMPAS**

Actividad 3) ¿Es un proyecto?

Es importante identificar exactamente si cumple con los requisitos para ser proyecto, programa o portafolio, al tratarse de un proyecto utilice la metodología propuesta, si es un programa o portafolio debe tomar acciones diferentes. Si se trata de un proyecto continúe en la actividad No. 4.

Flujos:

Respuesta SI: Es un proyecto, continúe con la actividad 4 Asignar el Gerente del Proyecto.

Respuesta NO: No se trata de un proyecto, FIN del flujograma.

Actividad 4) Asignar el gerente del proyecto

Ejecutantes: Jefe de la Oficina de Gerencia de Proyectos _ PMO

Responsable: Oficina de Gerencia de Proyectos _ PMO

Nivel de Implantación: Al inicio del proyecto

Entradas:

- Proceso interno de selección de personal **ASOMPAS**.

Herramientas y técnicas:

- Propias de **ASOMPAS** para selección de personal

Salidas:

- Nombramiento Gerente del Proyecto

Modo de trabajo. La PMO entrega el perfil necesario, la dependencia de Talento Humano realiza el proceso de convocatoria, estudio hoja de vida y selección del profesional adecuado según el requerimiento de la Oficina de Gerencia de Proyectos de **ASOMPAS**. El jefe de la PMO participa activamente en el proceso de selección.

Observaciones. Profesional con conocimiento y dominio de los fundamentos y estándares del PMBOK, buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI, experiencia demostrada, habilidades técnicas de gerencia de proyectos, gestión estratégica y liderazgo.

Generalmente las habilidades deseables de un director de proyectos son: Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales. Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

4.3.3.2 Paso 2. Revisar los productos finales de la formulación de proyectos

(Figura 12. Actividad 5). Revisar y encontrar la terminación y existencia de los productos de esta etapa previamente a la utilización del diseño metodológico de gestión de proyectos. Esto es, entre otros, definición de perfiles, pre factibilidad, factibilidad, estudios y diseños.

La pregunta clave que el gerente del proyecto debe formularse y garantizar la existencia de los productos necesarios es: ¿Se cuenta con todos los entregables necesarios de la etapa de Pre inversión para iniciar y aplicar la metodología en la etapa de inversión del proyecto?

Actividad 5) ¿Se cuenta con todos los productos necesarios de la etapa de Pre – Inversión?

Ejecutantes: Jefe de la Oficina de Gerencia de Proyectos _ PMO

Responsable: Oficina de Gerencia de Proyectos _ PMO

Nivel de Implantación: Al inicio del proyecto

Flujos: Respuesta SI: Cuenta con perfiles, pre factibilidad, factibilidad, y estudios y diseños y todos los requisitos para iniciar la etapa de Inversión del proyecto, continúe con la actividad 6 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.

Respuesta NO: No se cuenta con la totalidad de los entregables de la etapa de Pre - Inversión, FIN del procedimiento.

4.3.3.3 Paso 3. Inicio y planificación (Figura 12. Actividades 6, 7 y 8). Para entender la conexión de las actividades vea las convenciones del flujograma¹¹.

Objetivo: Combinar los grupos de procesos de Inicio y procesos de planificación contextualizando, en un sola línea o direccionamiento del flujograma, la autorización para iniciar el proyecto (Definición inicial del proyecto y el ciclo de vida del proyecto, también la aprobación del acta de inicio), definir las necesidades iniciales tales como responsables, propuesta de valor de las partes interesadas, alcance del mismo, tiempo, costos, cronogramas, planes de calidad, recursos, comunicaciones,

¹¹ Ver anexo H. Convenciones del diagrama de flujo de la metodología

adquisiciones, riesgos, fortalecer objetivos y trazar el camino estratégico del proyecto, a través del plan de gestión del proyecto, para alcanzar los resultados esperados. En punto se propone el flujo de secuencias e iteratividad entre actividades necesarias del grupo de procesos de Inicio y planificación de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017). Aquí **ASOMPAS** debe plantear los diferentes planes de gestión para cada proyecto.

Es importante que el usuario de esta información tenga claro que el flujo de secuencias se basa inicialmente en la secuencia de las áreas del conocimiento y se complementa con los procesos de los grupos de procesos de inicio y planificación. Dicho lo anterior, se podrá deducir que las actividades de los grupos de procesos ejecución, seguimiento, control y cierre se retomarán en los pasos subsiguientes de la estructura de esta metodología.

Así las cosas, se puede expresar que las actividades de inicio y planificación serán muy importantes en **ASOMPAS**, fundamentales en el ciclo de vida del proyecto, siendo este numeral, el estado del proyecto, en el cual se define el alcance y los diferentes planes de gestión, para así, hacer la selección del equipo adecuado. Con los perfiles y la selección claramente realizada se podrá augurar, desde ya, el esperado éxito del proyecto. Es también el momento más adecuado para incluir la propuesta de valor de los Stakeholders, compartir con ellos la visión y buscar compromiso, participación y apoyo en los asuntos de su interés e influencia.

En el gremio de gerentes de proyectos, este es el trabajo con mayor esfuerzo, considerado como la parte más difícil, es el momento de hacer prospectiva, escenarios, utilizar analogías y consultar expertos, para calcular personal, recursos, equipamiento, tecnología, medios de financiación y riesgos, entre otros, para lograr el éxito de las restricciones del proyecto y los entregables con el efecto deseado para los interesados. Aquí se define con claridad la ruta a seguir.

El producto final del punto 1 de esta propuesta es la definición del Plan para la Dirección del Proyecto, se entrega la propuesta del formato para **ASOMPAS**¹².

Aquí el producto final es la definición del Plan para la Dirección del Proyecto, se entrega la propuesta del formato para **ASOMPAS**. Vea la siguiente figura (figura 13 sub - actividades del paso 3. Inicio y Planificación)

A continuación se presenta el Paso 3 en forma de flujograma de los procesos que hacen parte del grupo de inicio y planificación, para efecto de la propuesta se describen como sub actividades mapeadas con la debida orientación de las iteratividades necesarias.

¹² Ver anexo LL. Formato para Desarrollar el Plan para la Dirección de Proyectos

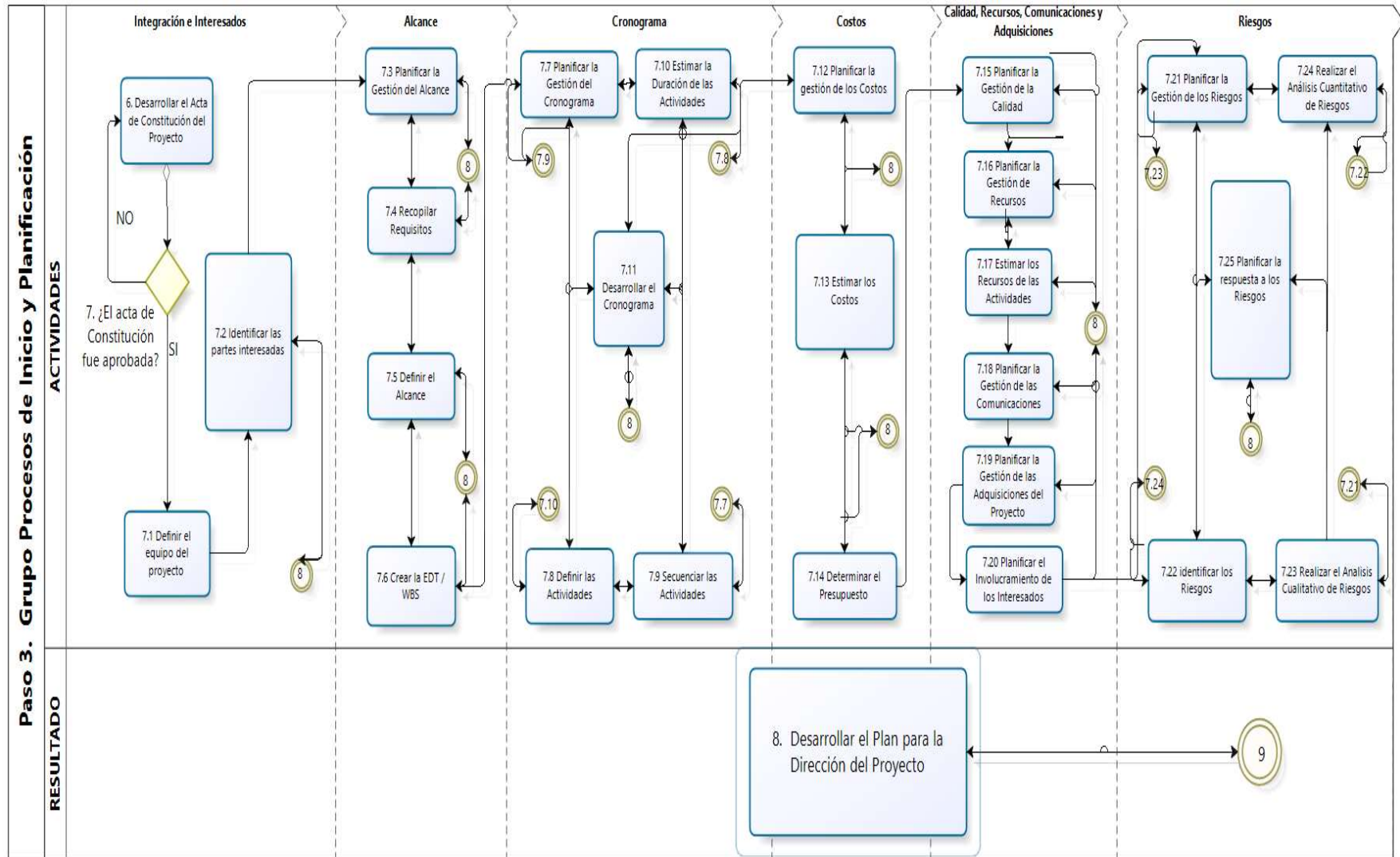


Figura 13. Flujograma Sub actividades Paso 3. Inicio y Planificación. Elaboración propia

Para fortalecer las orientaciones de la secuencia de flujos del paso 3. **Inicio y Planificación**, este se subdivide en varias secciones, así:

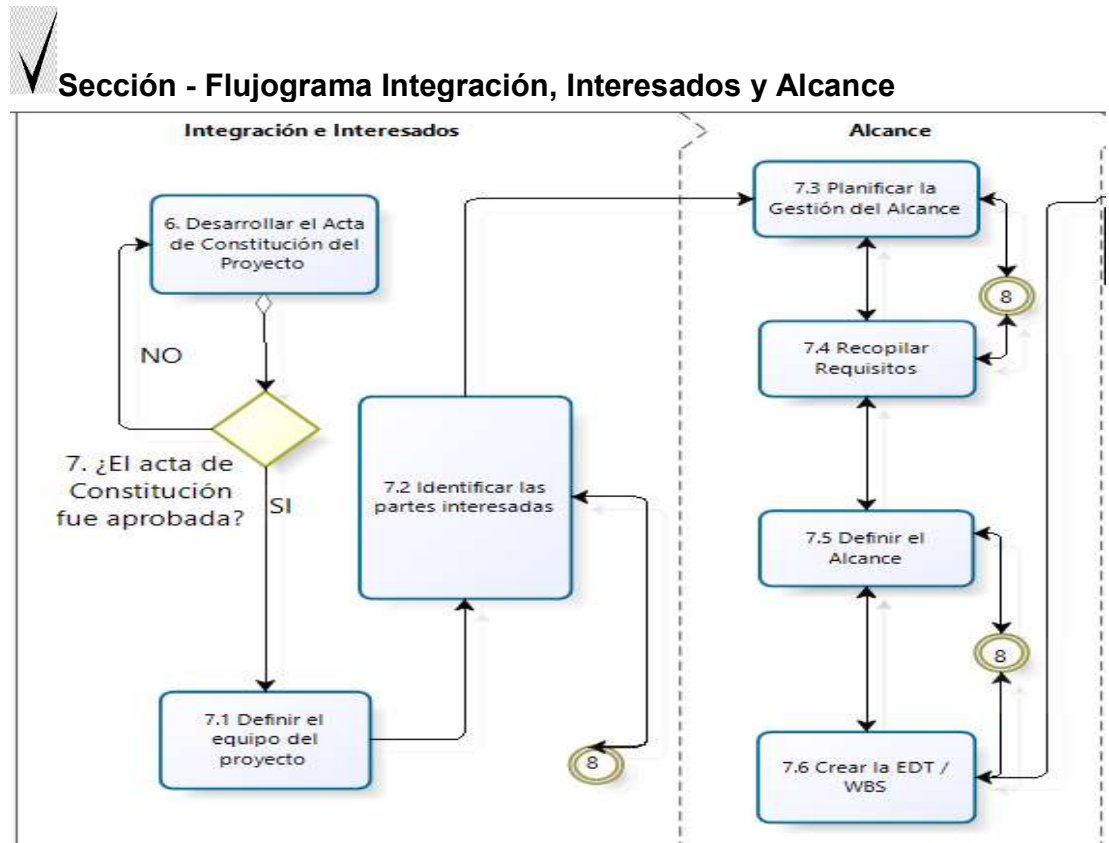


Figura 14. Flujograma Sección Integración e Interesados y Alcance. Elaboración propia

Orientación metodológica: En esta sección **ASOMPAS** inicia la gestión de la integración y la gestión del alcance del proyecto, lo que incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las actividades “Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto” e “Identificar las partes interesadas”, no sin antes revisar la planeación estratégica, estructurar la política de gerencia de proyectos y asignar el Gerente del Proyecto el cual podrá definir su equipo de trabajo o equipo del proyecto.

En cuanto a las partes interesadas lo que se busca es identificar los interesados internos como patrocinador, gerente de recursos, la PMO, director del proyecto y equipo del proyecto y los interesados externos como clientes, usuarios, proveedores, organismos de administración, vigilancia y control, organismos reguladores, competidores y ciudadanos, entre otros, para analizar sus expectativas y recibir su propuesta de valor, recursos con los cuales se definen estrategias adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y ejecución del proyecto.

En esta parte el Gerente del proyecto y su equipo seleccionarán y adaptarán los objetos necesarios y adecuados del proyecto según la especificidad técnica del mismo, es importante aclarar que no todos los proyectos son iguales de acuerdo con el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto.

En cuanto a las actividades de gestión del alcance del Proyecto incluye la gestión para determinar el esfuerzo o trabajo, requerido o no, para lograr el éxito del mismo.

Cada una de las sub – actividades de este punto se describen a continuación, se debe aclarar que la dinámica - de diseño propio - por cada actividad se presenta en los anexos de este documento, el usuario podrá consultar esa información siguiendo la referencia, de la nota al pie en el título de cada actividad.

- **Desarrolle el acta de constitución del proyecto:**¹³

Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y emite formalmente la autorización al gerente del proyecto para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

El patrocinador y el gerente del proyecto deben usar el formato propuesto para alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, informar a los interesados sobre el alcance y los objetivos; analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede ayudar a asegurar el cumplimiento de sus expectativas, definir el alcance del proyecto, comprometer los recursos financieros iniciales e identificar el gerente del proyecto, entre otros propósitos.

Actividad 7) Pregunta ¿El acta de constitución del proyecto fue aprobada?

Es importante identificar exactamente si el acta de constitución del proyecto fue o no aprobada.

Flujos:

Respuesta SI: Aprobada, continúe con la actividad 7.1 Definir el equipo del proyecto.

Respuesta NO: No aprobada, regresar a la actividad 6 y resuelva las solicitudes de cambio.

Actividades 7.1 Definir el equipo del proyecto hasta la actividad 7.6 crear la EDT/WBS.¹⁴

¹³ Ver Anexo J. **Actividad 6) Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto**

¹⁴ Vea anexos k al P



Sección - Flujograma Cronograma y Costos.

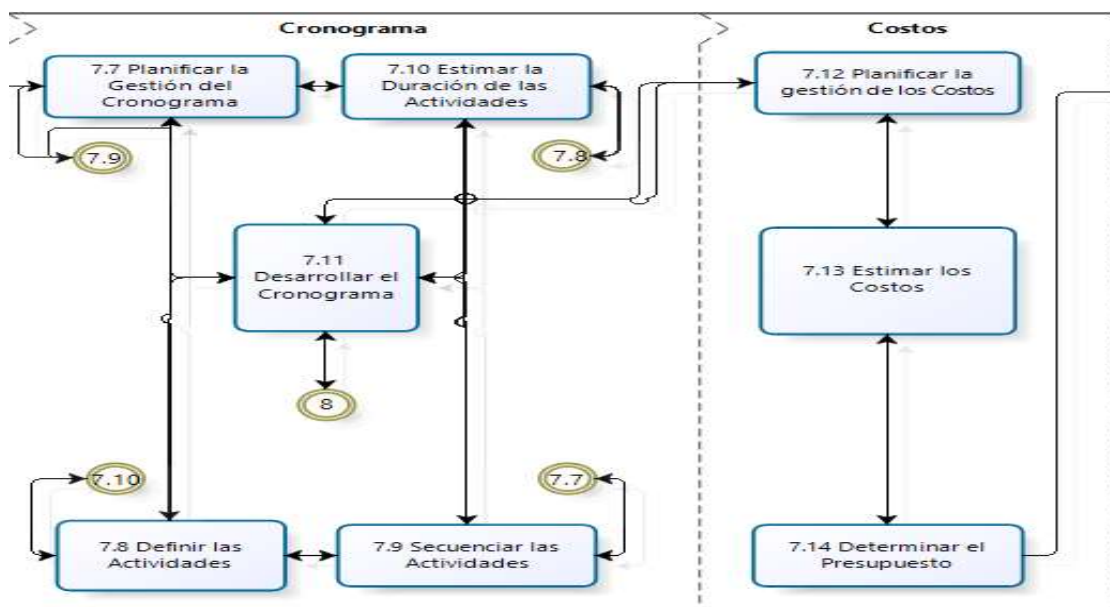


Figura 15. Flujograma- Sección Cronograma y Costos. Elaboración propia

Las actividades del alcance hacen conexión - en el flujograma de la metodología a partir de la actividad 7.7, Planificar la gestión del cronograma - con las actividades del cronograma.

Orientación metodológica: En esta sección **ASOMPAS** buscará gestionar el cronograma y los costos del proyecto. En cuanto a la gestión del cronograma la metodología incluirá las actividades necesarias para administrar adecuadamente el recurso del tiempo y así poder terminar la duración del proyecto en los términos inicialmente propuestos por los interesados del mismo.

En cuanto a la gestión de costos incluye las actividades necesarias para administrar adecuadamente los costos y así poder planificar, estimar, determinar y controlar esta restricción del proyecto de manera que el éxito del mismo se pueda gestionar dentro del presupuesto inicialmente aprobado por el patrocinador.

A través de los formatos propuestos para **ASOMPAS**¹⁵, puede estimar la duración de las actividades, los costos del proyecto por actividades y plantear el cronograma, utilizando la distribución Triangular, BETA PERT y el diagrama GANTT. La

¹⁵ Anexo Q. Formato Estimación de Tiempo y Costo
Anexo R. Formato Cronograma – Diagrama Gantt

Distribución Triangula y BETA PERT puede realizarla combinada con la consulta o juicio de expertos.

Esta propuesta se puede llevar a cabo a través de la ejecución de 8 actividades, inicia con la actividad No. 7.7 Planificar la gestión del cronograma y termina con la actividad No.7.14 Determinar el presupuesto.

Actividades 7.7 Planificar la Gestión del Cronograma hasta la actividad 7.14 Determinar el Presupuesto.¹⁶

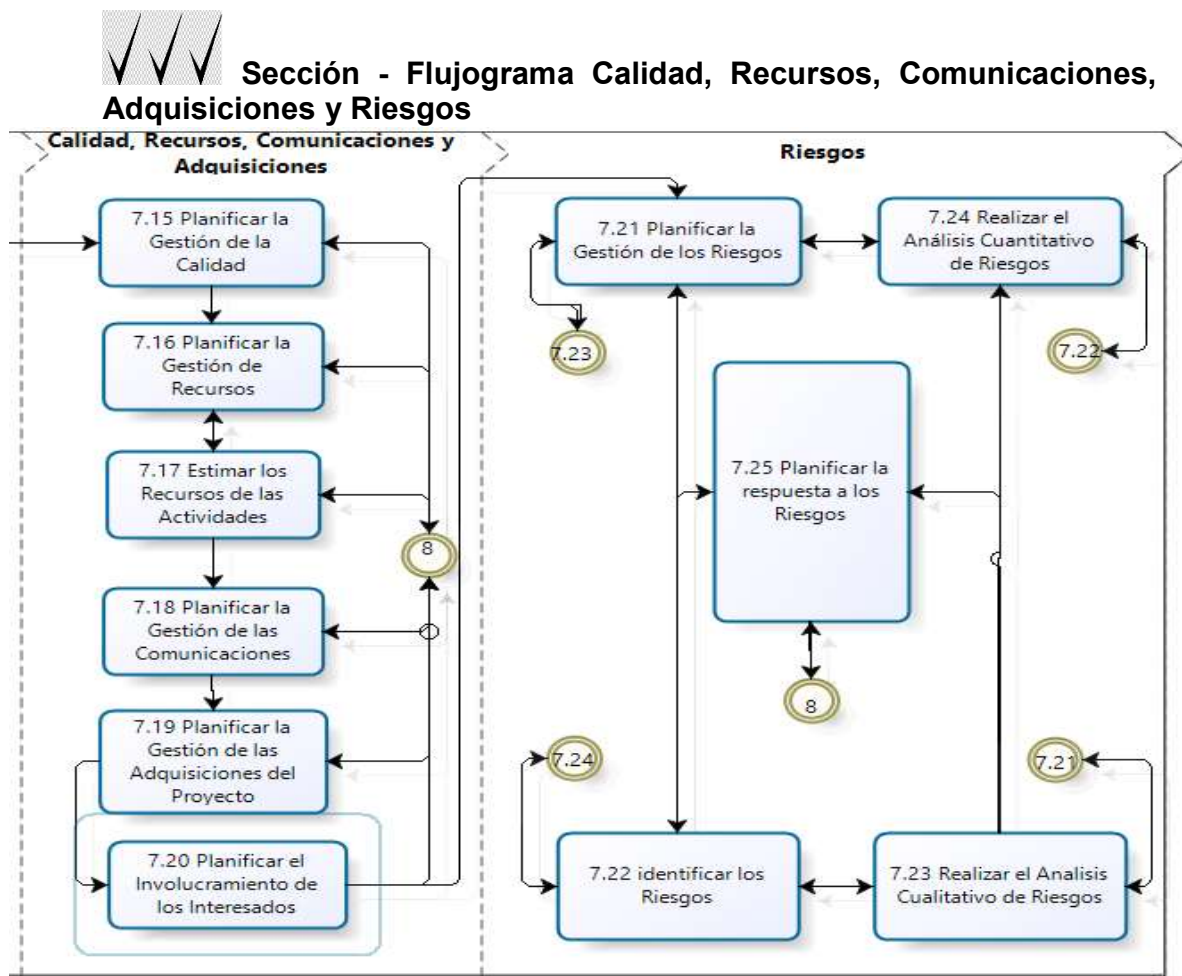


Figura 16. Flujograma – Sección Calidad, recursos, comunicaciones, adquisiciones, riesgos y plan para la dirección del proyecto. Elaboración propia

Las actividades de los costos hacen conexión - en el flujograma de la metodología a partir de la actividad 7.15, planificar la gestión de la calidad - con las actividades de la calidad.

¹⁶ Vea anexos S al Z

Orientación metodológica: En esta sección **ASOMPAS** buscará planificar la gestión de la calidad, recursos, comunicaciones, adquisiciones, riesgos y finalmente obtener el plan para la dirección del proyecto. Los demás componentes de los mismos elementos se desarrollarán en los pasos de ejecución, seguimiento, control y cierre de esta metodología.

En esta parte el Gerente del proyecto y su equipo seleccionan y adaptan los objetos necesarios y adecuados del proyecto de acuerdo con cada especificidad técnica del mismo, es importante aclarar que no todos los proyectos son iguales. Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto.

Esta propuesta se puede llevar a cabo a través de la ejecución de 12 actividades, inicia en la actividad No. 7.15 Planificar la gestión de la calidad y termina con la actividad No.8 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

- **Cierre Paso 3. Punto de revisión**

Es necesario realizar la reunión de cierre, donde se podrá revisar con el equipo del proyecto el cumplimiento de los entregables como insumos para iniciar o no la ejecución. El gerente del proyecto podrá decidir si continúa al siguiente paso, finaliza el proyecto, ajusta las actividades y productos o repite en parte o todas, según la necesidad para dar cumplimiento con los requisitos de los productos, para lo cual, use un formato o lista de chequeo dependiendo del tipo y especificaciones técnicas de los entregables del proyecto.

Es la actividad para finalizar este paso, es utilizada una única vez al cierre del proyecto, o como en este caso, en puntos predefinidos del proyecto, se propone para **ASOMPAS** la siguiente lista de chequeo¹⁷.

Actividades 7.15 Planificar la Gestión de la Calidad hasta la actividad 7.25 Planificar la Gestión de los Riesgos.¹⁸

¹⁷ Ver Anexo MM. Lista de chequeo

¹⁸ Vea anexos AA al KK

4.3.3.4 Paso 4. Ejecución (Figura 12. Actividad 9)

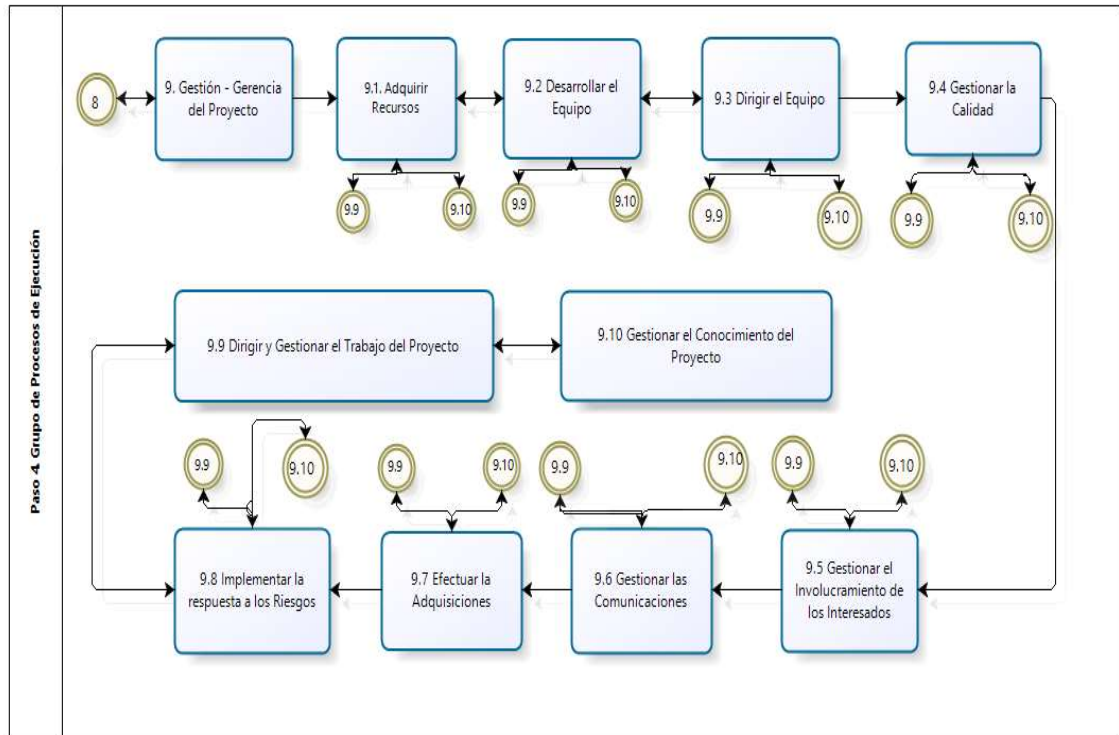


Figura 17. Flujograma Sub – actividades Paso 4. Ejecución. Elaboración propia

Objetivo: Proponer el flujo de secuencias e iteratividad entre actividades necesarias del grupo de procesos de ejecución para completar el trabajo definido (Ejecutar y terminar las actividades y tareas programadas), aquí se entregarán los productos intermedios definidos en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Comprende la gestión del cambio, el riesgo, eventos, recursos, costos y gastos, tiempo, alcance. En este punto de la metodología se combina la ejecución y el seguimiento y control del proyecto, el análisis y los informes del estado de cumplimiento de lo ya planificado en el inicio y la planificación para asegurar el cumplimiento de los hitos propuestos y gestionar cambios con el uso de técnicas como la iteratividad que permite al gerente y equipo del proyecto ajustar los planes y documentación necesaria.

El Objetivo principal es completar los entregables, para ello debe existir una muy buena comunicación entre el gerente del proyecto con el equipo, las partes interesadas y los patrocinadores.

Para **ASOMPAS** el resultado final se consolida en la Dirección y Gestión del trabajo del proyecto y la gestión del conocimiento del proyecto. Previamente se gestiona la

adquisición de recursos, desarrollo y gestión del equipo, gestión de la calidad, gestión del involucramiento de los interesados, gestión de las comunicaciones, gestión de las adquisiciones e implementación de la respuesta a los riesgos.

Existen dos momentos como producto final de este paso: uno es la sub actividad 9.9 “Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto” y la otra es la sub actividad 9.10 “Gestionar el Conocimiento del Proyecto”.

Para fortalecer las orientaciones de la secuencia de flujos, este paso tiene una actividad principal (Actividad No. 9 Gestión – Gerencia del Proyecto) y 10 sub actividades (Sub actividad 9.1 a la sub actividad 9.10) que lo desarrollan, así:

Las actividades de Inicio y Planificación hacen conexión - en el flujograma de la metodología a partir de la actividad 9.1 Adquirir Recursos - con las actividades de ejecución.

En esta parte el Gerente del proyecto y su equipo seleccionarán y adaptarán los objetos necesarios y adecuados del proyecto según la especificidad técnica del mismo, es importante aclarar que no todos los proyectos son iguales de acuerdo con lo definido en el numeral 2.1.14 **Adaptar los objetos del proyecto**.

Actividades 9.1 Adquirir Recursos hasta la actividad 9.10 Gestionar el Conocimiento del Proyecto.¹⁹

4.3.3.5 Paso 5. Monitoreo, control y cierre del proyecto (Figura 12. Actividades 10 y 11).

Objetivo: Este paso es totalmente transversal a los 4 pasos anteriores, se trata de proponer el flujo de secuencias e iteratividad entre actividades necesarias del grupo de procesos de monitoreo, control (Supervisión y revisión de actividades ejecutadas versus la línea base de la planificación, de igual manera, aplicación de acciones que contrarresten las desviaciones) y cierre a la planificación, ejecución y cierre del proyecto, fase o paso de la metodología.

Existen dos momentos como producto final de este paso: uno es la sub actividad 10.11 “Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto” y la otra es la sub actividad 10.12 “Realizar el Control Integrado de Cambios”.

Para fortalecer las orientaciones de la secuencia de flujos, este paso de la metodología tiene dos actividades principales (Actividad No. 10 Gestión de Monitoreo y Control y la actividad No. 11. Gestión del Cierre del Proyecto), está compuesta por 12 sub actividades (Actividad 10.1 a la actividad 10.12) que lo desarrollan, así:

¹⁹ Vea anexos NN al WW

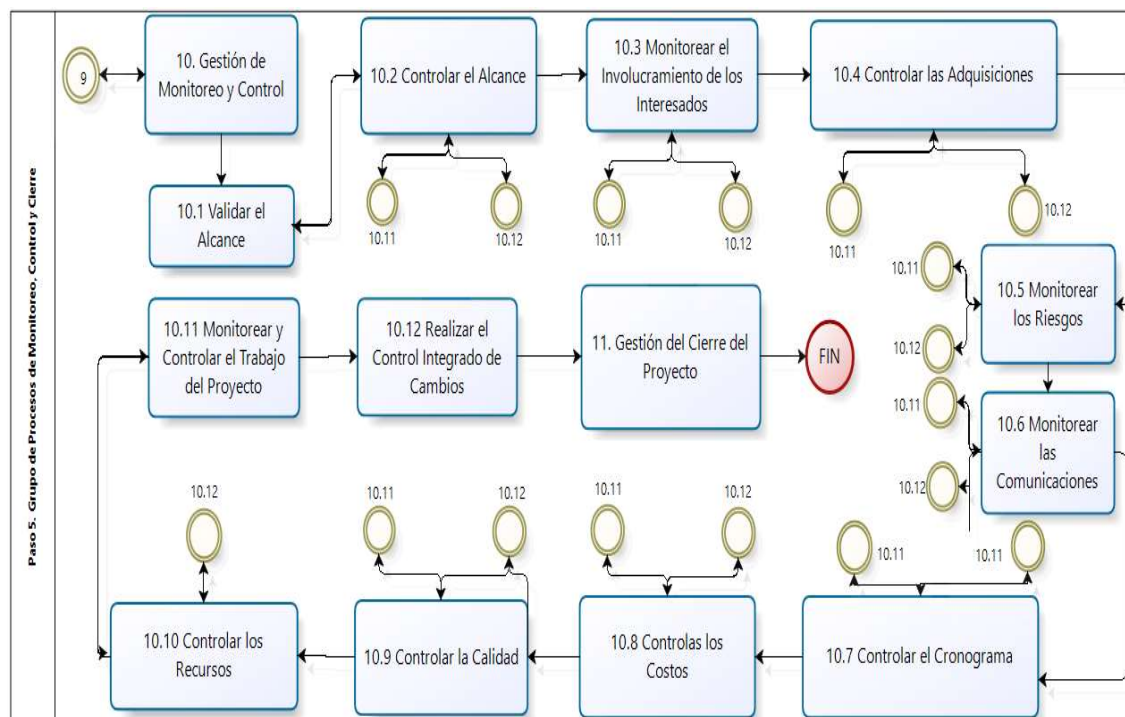


Figura 18. Flujograma – Sub actividades Paso 5. Monitoreo, Control y Cierre. Elaboración propia

Este paso se lleva a cabo a través de actividades de validación, monitoreo y control del alcance, involucramiento de las partes interesadas, las adquisiciones y su uso, la materialización o no del riesgo, las comunicaciones, los hitos y fechas establecidas de ejecución de cada actividad y entregables, el presupuesto, los costos y la calidad del producto.

Contiene, entre otros, las actividades, los sistemas de información para la dirección de proyectos (PMIS) necesarios, indicadores claves de desempeño y se basará en la experticia y el conocimiento de expertos en gestión de costos, presupuestos, asuntos legales, adquisiciones, regulación y gobernanza, entre otros, para realizar seguimiento y evaluación, revisión y monitoreo constante de los asuntos del trabajo del proyecto para informar oportunamente las posibles desviaciones.

En la actividad de ejecución -gestionar el trabajo del proyecto- se resaltó la importancia de la conexión entre ejecución y monitoreo y control, aquí también es importante reafirmar su necesaria e inseparable ejecución simultánea, por lo que se considera imposible tratarlas independientemente.

El paso 5 de la metodología finaliza con la formalización de la aceptación final del proyecto asegurando el traslado institucional de conocimiento, consolidando para ello, la totalidad de los documentos. El cierre del proyecto se dará también por haber obtenido o no la aprobación de los entregables o por que el proyecto dejó de cumplir

con su motivación de ser.

En condición deseable el logro es el archivo de la información, el plan de la dirección del proyecto se completa y parte de los recursos utilizados se liberan para ser usados en proyectos diferentes al que termina.

Actividades 10.1 Validar el Alcance hasta la actividad 11 Gestionar el Cierre del Proyecto.²⁰

4.4 Plan de implementación de la metodología

De acuerdo con el diagnóstico sobre la existencia de mejores prácticas de gestión de proyectos en **ASOMPAS**, se requiere incorporar fundamentos y estándares de gestión más eficaces, con base en la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), también, se considera necesario adoptar herramientas metodológicas como la implementación de una **PMO** y la metodología de gestión de proyectos, para tal asunto, es necesario proponer a **ASOMPAS** un plan de implementación que logre efectivamente el cambio deseado.

Según Kotter (1998): “Los líderes que transforman con éxito las empresas, deben hacer ocho (8) cosas bien (y que lo hagan en el orden correcto)” (p.23). A continuación, se enuncian y adaptan para **ASOMPAS** los ocho pasos propuestos por Kotter.

4.4.1 Crear sentido de urgencia. Se aborda el siguiente tema como descripción vívida en el año 2022, año en el que se espera que **ASOMPAS** al seguir estrictamente el plan, la metodología y la transformación de la cultura institucional, sea referencia total en la región como empresa líder en la gerencia de proyecto del pacífico sur de Colombia, así: La Dirección Ejecutiva de **ASOMPAS** a raíz del no cumplimiento del alcance de sus proyectos, entendió en el 2020 la necesidad de buscar fuentes estratégicas del problema, determinó que la institución debía asumir de forma **inmediata** una gestión de cambio. De esta forma se comprometió, convenció y comprometió al 100% su staff y alta dirección, facilitó y lideró los recursos necesarios para aplicar un cambio estratégico y la debida sensibilización del mismo.

ASOMPAS recibió la metodología de gerencia de proyectos y presentó a su órgano de gobierno (Asamblea General y Junta Administradora) el proyecto de Acuerdo de la política de gerencia de proyectos, la cual fue verificada, ajustada y aprobada por dicho órgano.

4.4.2. Liderar el cambio - formar equipo. A partir del acuerdo firmado por el órgano de gobierno: la Dirección Ejecutiva de **ASOMPAS**, convencida de la necesidad del

²⁰ Vea anexos YY al KKK

cambió emitió la “**Resolución de la Política de Gerencia de Proyectos de ASOMPAS**” solicitó a su staff y alta dirección, a través de su voto de confianza definir responsabilidades, actuar de forma inmediata, compromiso total y gestión adecuada; así mismo, alinear el primer mensaje a través de los funcionarios más representativos, con excelente credibilidad, reputación y competencias como líderes de cada dependencias de la asociación.

Uno de los mensajes de la alta dirección fue: “**Se requiere de un verdadero equipo persiguiendo un gran objetivo**” y determinó lo siguiente:

- La implementación de una estructura orgánica que responda a la implementación de la metodología de gerencia de proyectos de **ASOMPAS**;
- El esfuerzo de cambio se debe reflejar desde cada una de las actuaciones profesionales;
- No se debe esperar el cambio en los demás, para luego hacer lo propio;
- Será la meta, desde ahora en adelante, trabajar juntos como equipo para que **ASOMPAS** sea la entidad a nivel territorial innovadora, transparente y la que conduzca al pacífico sur a ser una de las regiones más desarrolladas de la zona sur de Colombia;
- Asignó un equipo con suficiente poder para dirigir el esfuerzo de cambio;
- Alentó al grupo a trabajar con un solo propósito, la implementación de la política de gerencia de proyectos y el debido despliegue de la metodología de gestión de proyectos.

4.4.3 Crear una visión en gerencia de proyectos. Contrató un equipo de expertos, realizó el aprestamiento, contrastó la metodología con la situación actual, definió horizonte y prospectivas, meta, analizó factores internos y externos, definió fuerzas impulsoras y restrictivas, definió un mapa estratégico, trazó el rumbo del cambio, objetivos, plan de acción, iniciativas y sensibilización, así logró lo siguiente:

- Crear una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo de cambio;
- El desarrollo de estrategias para lograr esa visión;
- Líderes altamente calificados que sean agentes internos de cambio y con alta capacidad de interactuar en equipo para desarrollar cada una de las metas propuestas;
- Implementar y poner en marcha la estructura orgánica y la metodología de

gerencia de proyectos de **ASOMPAS**, ya que es el camino a seguir para lograr el éxito de los proyectos. Entre estos aspectos se debe re - direccionar la planeación estratégica y conectarla con la gerencia de proyectos;

- Estar a la vanguardia internacional de Innovación y gestión del conocimiento para **ASOMPAS**, uno de los objetivos principales consiste en: Implementar y controlar los procesos de acopio, producción, actualización, análisis y disposición correspondiente a información geográfica, precios de referencia, directorio de proveedores, especificaciones técnicas y documentos técnicos de políticas públicas e infraestructura vial y espacio público para brindar información eficiente y efectiva en los procesos misionales de la asociación y la ciudadanía en general.
- Dentro de las estrategias fue de vital importancia vincular al ciudadano y partes interesadas.
- Para facilitar la ejecución de los proyectos, la organización estableció fortalecer la gestión interinstitucional, con la finalidad de propiciar acciones de mejora y definir acuerdos de coordinación con otras entidades, especialmente con alcaldías y particulares.
- Definió las estrategias y lideró el cambio.

4.4.4 Comunicar la estrategia. Realizó sensibilización, utilizó medios institucionales como la Oficina Asesora de Comunicaciones, flash institucional, noticiero institucional, ordenó la difusión de la metodología, para asegurar una cobertura del 100%.

Lideró, para que la divulgación incluya la preparación de actividades lúdicas o talleres en los cuales los participantes apropien los fundamentos y estándares para la dirección de proyectos, piezas de comunicación y material POP (**Point of Purchase** _ Productos Promocionales y Publicitarios), como cuadernos, agendas, mitos, logos e imágenes.

Con la finalidad de divulgar la gestión de la entidad de manera eficaz y oportuna creó en su estructura orgánica la Oficina Asesora de Comunicación a nivel estratégico de la organización, donde se inicia con la identificación de la necesidad comunicativa y finaliza con la implementación y ejecución de la estrategia o actividades de divulgación a las partes interesadas bien sean de carácter interno o externo.

4.4.5 Superar los obstáculos. El equipo definió las mejores prácticas para vencer resistencias, no tuvo dificultades de recursos, alineó la institución al proceso, estableció valores, promulgó el respeto, definió cultura organizacional, resalto la

humanidad, desarrolló capacidad organizacional, competencias, preparación, actitudes positivas, fomentó aprendizaje individual, grupal y organizacional.

Especialmente capacitó a todo su personal en los tres niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo), contrató con un instituto de reconocida trayectoria y experiencia, dos cursos, así: i.) Gestión de Proyectos y ii.) Curso MS Project.

4.4.5.1 Cursos de capacitación. El Director Ejecutivo de **ASOMPAS** se aseguró de la contratación del contenido temático de los dos cursos y de la transmisión del conocimiento.²¹

El Director Ejecutivo de **ASOMPAS** se aseguró del estricto cumplimiento del plan de implementación para lo cual desarrollo un ambiente de planeación, estructuró la matriz DOFA, definió estrategias, formuló la EDT y el cronograma.

4.4.6 Asegurar el éxito a corto plazo. Las estrategias, objetivos y los resultados de la gestión del cambio, iniciaron en la vigencia 2020, ya en la vigencia 2021 **ASOMPAS** fortaleció el despliegue y a partir de la vigencia 2022, inclusive, la asociación empezó a ser reconocida como una institución transparente, ejemplo en la región como empresa de gerencia de proyectos.

Los alcaldes locales que se eligieron el 27 de octubre de 2019 se posesionaron el 1 de enero de 2020, sus planes de desarrollo se armonizaron a finales de julio del mismo año y **ASOMPAS** aplicó a la totalidad de sus proyectos la metodología de gestión de proyectos a partir del 1 de enero de 2021. Para lograr tal éxito institucional preparó su propio proyecto de despliegue, el cual se presentó así:

4.4.6.1 Acta de constitución para la implementación de la metodología de gerencia de proyectos - ASOMPAS

Acta de Constitución del Proyecto
--

Título del proyecto: Plan de implementación metodología gerencia de proyectos - **ASOMPAS**

Organización Ejecutora: **ASOMPAS**

Patrocinador del proyecto: Asamblea General de Asociados

²¹ Anexo XX. Contenido Temático Curso Gestión de Proyectos_GP-001 y Contenido Temático Curso MS PROJECT 2018 – GP-002

Gerente del proyecto: Jimmy Quiñones – Director Ejecutivo de **ASOMPAS**

Descripción del proyecto:

Desarrollar el trabajo necesario para lograr la implementación de una metodología que permita el mejoramiento de los procesos al interior de **ASOMPAS** involucrados en la gestión de proyectos, a partir de la selección y aplicación de los elementos descritos de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos – Guía del PMBOK del PMI®, partiendo del contexto de la organización, el ámbito de los proyectos ejecutados y las capacidades dispuestas. La implementación considera un componente de análisis del estado actual o línea base en virtud de reconocer la estructura de los procesos y el trabajo realizado, luego plantea un plan de mejoramiento con todas las actividades necesarias, con la implementación y adopción de buenas prácticas se espera llevar a la organización a un estado futuro en el que perciba la utilidad y los beneficios de gerenciar sus proyectos con base en las mejores prácticas generando valor en el desarrollo de las funciones de **ASOMPAS**, el trabajo asociado al proyecto considera componentes de creación y actualización de activos de proceso como políticas, directrices, procedimientos, guías, plantillas, etc. Capacitación y transferencia de conocimiento, gestión del cambio, transición y puesta en operación de los entregables.

Justificación del proyecto:

Dada la problemática evidenciada en relación con la deficiente gestión de los proyectos en los municipios del pacífico sur, que obedecen principalmente a la falta de conocimiento asociado a la aplicación de buenas prácticas que permitan fortalecer el proceso de gerencia de proyectos al interior de **ASOMPAS**, teniendo en cuenta que no ha logrado el éxito de la mayoría de sus proyectos y presenta grandes falencias de credibilidad y reconocimiento.

Especificaciones del proyecto y del producto (Objetivos en alcance):

El proyecto debe desarrollarse a partir de lo descrito en el plan maestro para la dirección del mismo, considerando el análisis de estudio del estado actual los objetivos propuestos y las necesidades y expectativas de los principales interesados en su desarrollo, los productos y/o entregables deberán responder a los requerimientos el contexto y las capacidades de la organización, se debe documentar la entrega de la información y con la formalización de su aceptación se dará inicio al proceso de transición y puesta en operación, las validaciones las realizará el gerente del proyecto junto con el líder funcional del proceso involucrado.

Entregables del proyecto:

- Diseño de la metodología, debe ajustarse al contexto y considerar las capacidades de **ASOMPAS**.
- Las políticas, actualización de organigramas manuales de funciones, directrices, lineamientos, guías, formatos y demás documentación generada deberá surtir el proceso de revisión y contar con la aprobación del director ejecutivo de **ASOMPAS**, para considerarse aceptados.
- Las capacitaciones y transferencia de conocimiento no tendrán límite de funcionarios, se realizarán dentro de las instalaciones y se pondrán a disposición los elementos necesarios
- Se debe especificar con un alto grado el plan de transición en el que se considere el periodo de adopción y la estrategia de apropiación.

Presupuesto estimado (Objetivos en costo):

Se estima un presupuesto asignado al proyecto por valor de **\$87.071.463**

Tabla 8. Riesgos de alto nivel

Descripción del riesgo	Encargado	Plan de respuesta
Falta de financiación y recursos	Sponsor	Compromiso de la Asamblea General de Asociados en cuanto a la financiación del proyecto de implementación de la metodología – Definir partidas presupuestales.
Poco conocimiento de las partes interesadas	Gerente del proyecto - ASOMPAS	Capacitación a Sponsor, Gerente del proyecto y partes interesadas.
Crisis económica en la región por ineficiencia en el uso apropiado de los recursos para la ejecución de los proyectos.	Gerente del proyecto - ASOMPAS	Desarrollar estrategias de gestión de interesados para garantizar su involucramiento

Nota: Elaboración propia

Tabla 9. Supuestos

ASOMPAS , cuenta con la disposición y el tiempo del personal líderes funcionales beneficiarios de las mejoras a los procesos
Existe voluntad de parte de la alta dirección para escuchar críticas constructivas que dan soporte a la ejecución del trabajo necesario para llevar a cabo los objetivos del proyecto.
La entidad es consciente y avala el hecho que las mejoras al proceso de gerencia de proyectos involucran cargas laborales asociadas al desarrollo de actividades que antes no se realizaban.

Nota: Elaboración propia

Resumen cronograma de hitos (Objetivos en cronograma):

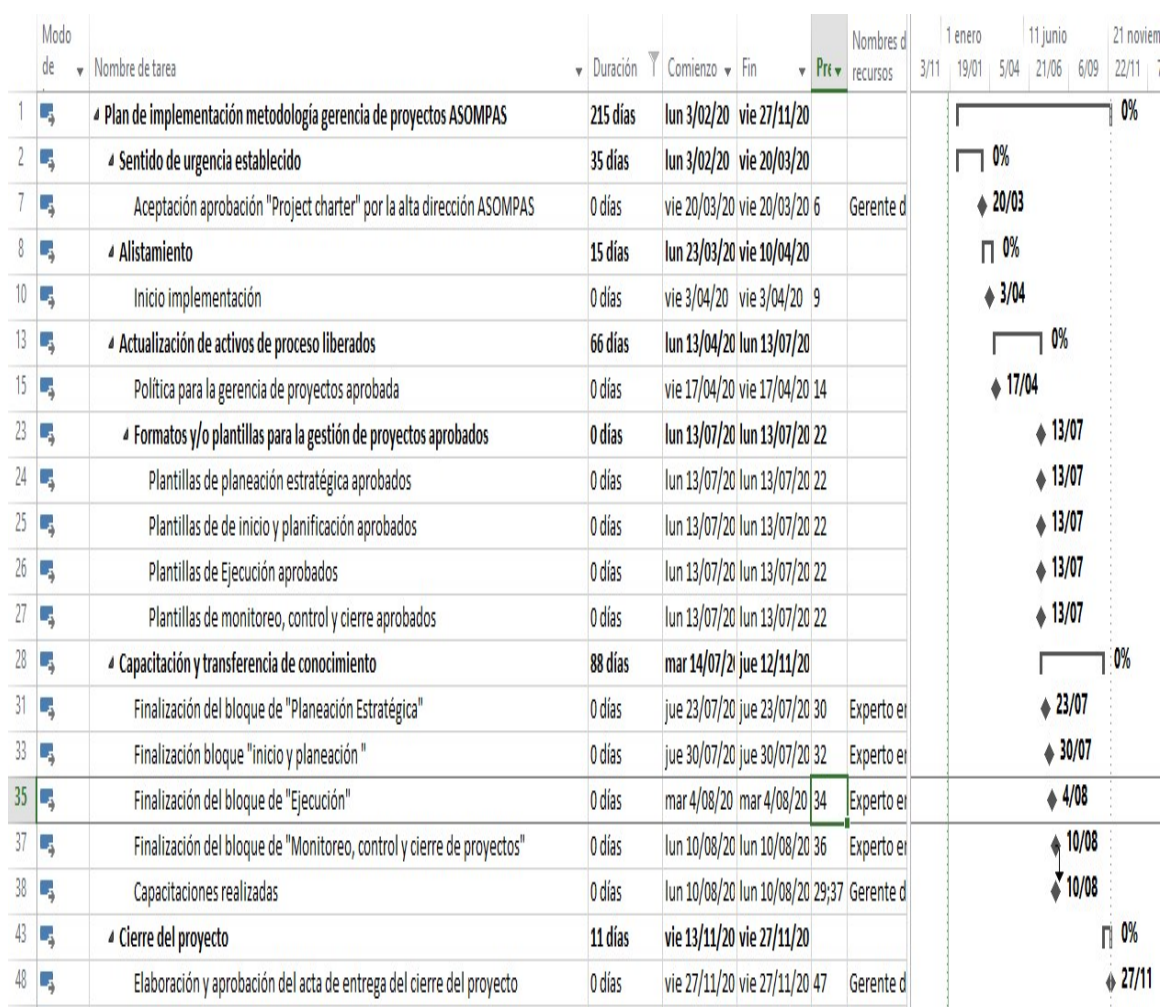


Figura 19. Resumen Cronograma de Hitos. Elaboración propia

Tabla 10. Restricciones

Se debe reservar con anticipación el tiempo de los funcionarios en relación con las actividades relacionadas con el proyecto

La dirección del proyecto se debe ajustar a la forma de pago pactada en los términos, en caso de requerir modificación deberá someterse a los procedimientos descritos desde la dirección financiera.

Nota: Elaboración propia

Aprueban:

Firma del Gerente del Proyecto

Firma el patrocinador del proyecto

En la figura 20. Estructura de descomposición del trabajo EDT/WBS - Despliegue Metodología de Gerencia de Proyectos – **ASOMPAS**, se presenta la descomposición del trabajo asociado al plan de implementación de la metodología para la gestión efectiva de proyectos en **ASOMPAS**, considera como principales componentes los elementos descritos por Kotter.

En la tabla 11. Diccionario EDT, Despliegue de la implementación de la Metodología Gerencia de Proyectos, es el diccionario de la EDT, presenta en detalle los elementos que componen el plan de implementación de la metodología a adaptar, a diferencia de la de la EDT aquí se pueden observar las actividades que acompañan cada paquetes de trabajo con relación a los entregables del plan de implementación.

4.4.6.2 Estructura de descomposición del trabajo EDT/WBS - despliegue metodología de gerencia de proyectos - ASOMPAS

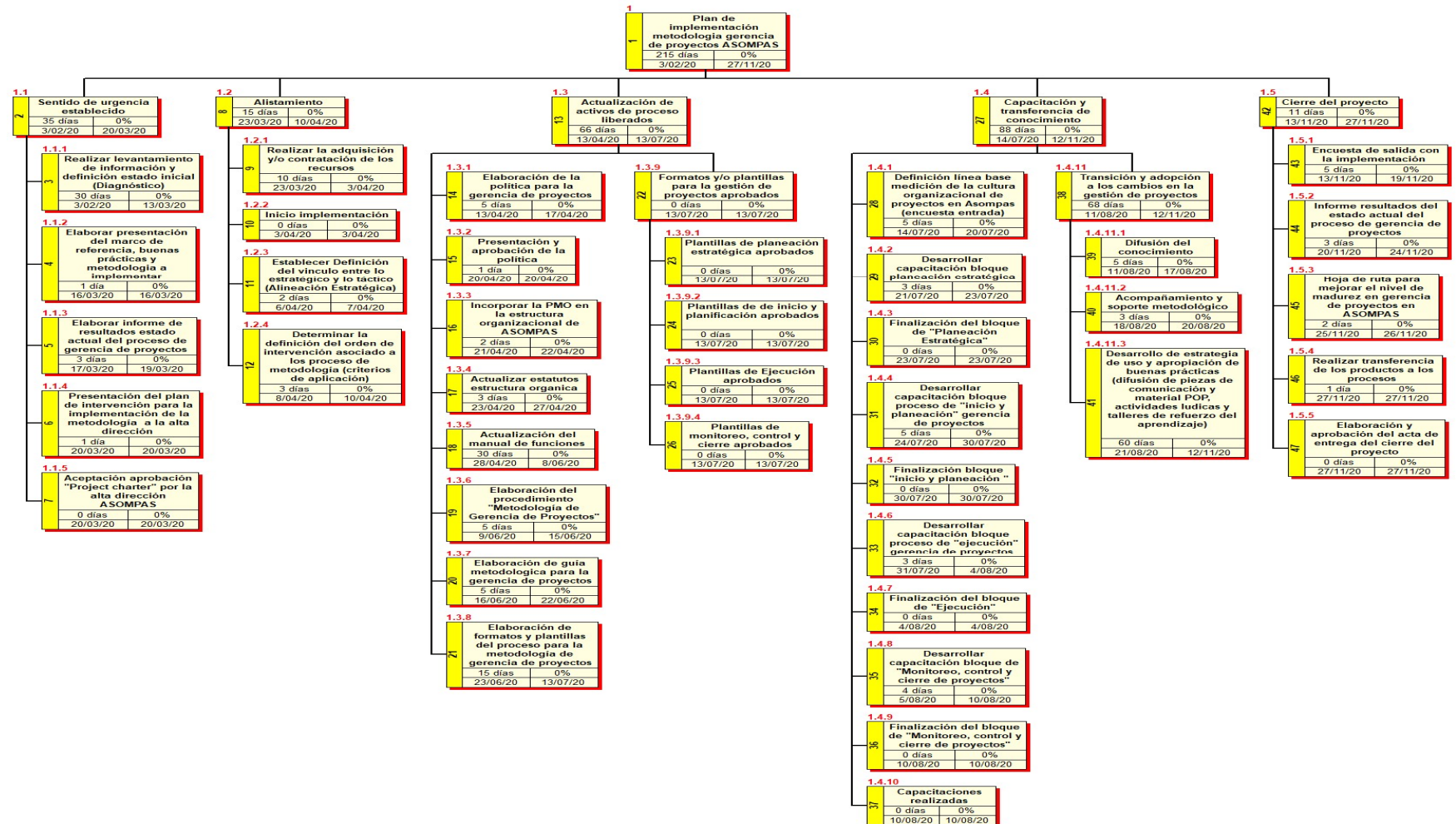


Figura 20. EDT/WBS Despliegue de Implementación Metodología Gerencia de proyectos – ASOMPAS. Elaboración propia

4.4.6.3 Diccionario de la EDT/WBS - despliegue metodología de gerencia de proyectos - ASOMPAS

Tabla 11. Diccionario EDT, Despliegue implementación Metodología Gerencia de Proyectos

Diccionario EDT			
Nombre del Proyecto		Despliegue Metodología Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO EDT/WBS			
Id. Paquete de trabajo	Nombre de paquete de trabajo	Actividad	Definición
1.1	Sentido de Urgencia	Realizar levantamiento de información y definición estado inicial (Diagnóstico)	Considera el levantamiento de información para la elaboración del estado inicial en gestión de proyectos de ASOMPAS
		Elaborar presentación del marco de referencia, buenas prácticas y metodología a implementar	Teniendo en cuenta el contexto de la organización y el ámbito de proyectos que pretende ejecutar se presenta a la organización el marco de referencia de buenas prácticas de aplicación
		Elaborar informe de resultados estado actual del proceso de gerencia de proyectos	Considera de manera puntual y ejecutiva los resultados del estado actual de ASOMPAS , información debe ser presentada a los directivos de la organización
		Presentación del plan de intervención para la implementación de la metodología a la alta dirección	Hace referencia a la secuenciación de actividades y realizar para desplegar la metodología
		Aceptación aprobación "Project Charter" por la alta dirección ASOMPAS	Involucra la documentación necesaria para formalizar el inicio del proyecto
1.2	Alistamiento	Realizar la adquisición y/o contratación de los recursos	Considera los esfuerzos necesarios para contratar todos los recursos asociados al proyecto
		Establecer Definición del vínculo entre lo estratégico y lo táctico (Alineación Estratégica)	Determinar con el personal de ASOMPAS la definición de lo que se considera estratégico
		Determinar la definición del orden de intervención asociado a los procesos de la metodología (criterios de aplicación)	Definición de precedencias asociadas a la incorporación de los componentes (buenas prácticas).
1.3	Actualización de activos de proceso liberados	Elaboración de la política para la gerencia de proyectos	Documento con posición de ASOMPAS relacionada con el ejercicio de la gestión de proyectos.

Diccionario EDT		
Nombre del Proyecto	Despliegue Metodología Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO EDT/WBS		
	Presentación y aprobación de la política	Presentación ante el comité directivo de la política sesiones de revisión, ajustes y aprobación del documento.
	Incorporar la PMO en la estructura organizacional de ASOMPAS	Todas las gestiones necesarias para modificar el organigrama d ASOMPAS de tal manera que se considere en la estructura al Gerente de proyectos y la PMO.
	Actualizar estatutos estructura orgánica	De la mano con la actividad anterior, también considera la actualización de manuales de funciones de los funcionarios.
	Actualización del manual de funciones	Activos de proceso que deben ser actualizados antes de la puesta en operación de la metodología.
	Elaboración del procedimiento "Metodología de Gerencia de Proyectos"	Documento oficial de ASOMPAS en el que se indique el flujo de información los roles y responsabilidades para establecer la metodología.
	Elaboración de guía metodológica para la gerencia de proyectos	Documento oficial de ASOMPAS que formaliza la metodología, contiene un mayor nivel de detalle de los pasos necesarios para dar aplicación a las buenas prácticas.
	Elaboración de formatos y plantillas del proceso para la metodología de gerencia de proyectos	Elaborar y diseñar todo tipo de herramientas para soportar el desarrollo de la metodología.
	Definición línea base medición de la cultura organizacional de proyectos en ASOMPAS (encuesta entrada)	Establecer medición inicial del estado actual de conocimiento y cultura de gestión de proyectos al interior de ASOMPAS
	Desarrollar capacitación bloque planeación estratégica	Ejecución de capacitaciones asociadas a los marcos de referencia para la gestión de proyectos en ASOMPAS
	Desarrollar capacitación bloque proceso de "inicio y planeación" gerencia de proyectos	Ejecución de capacitaciones asociadas a los marcos de referencia para la gestión de proyectos en ASOMPAS
	Desarrollar capacitación bloque proceso de "ejecución" gerencia de proyectos	Ejecución de capacitaciones asociadas a los marcos de referencia para la gestión de proyectos en ASOMPAS

Diccionario EDT			
Nombre del Proyecto		Despliegue Metodología Gerencia de Proyectos - ASOMPAS	
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO EDT/WBS			
		Desarrollar capacitación bloque de "Monitoreo, control y cierre de proyectos"	Ejecución de capacitaciones asociadas a los marcos de referencia para la gestión de proyectos en ASOMPAS
		Difusión del conocimiento	Campañas internas de comunicaciones dirigidas a generar cultura y apropiación de buenas prácticas en gestión de proyectos en ASOMPAS .
		Acompañamiento y soporte metodológico	Asesoría permanente de personal experto en gestión de proyectos que garantice la aplicación de los conceptos.
		Desarrollo de estrategia de uso y apropiación de buenas prácticas (difusión de piezas de comunicación y material POP, actividades lúdicas y talleres de refuerzo del aprendizaje)	Campañas internas de comunicaciones dirigidas a generar cultura y apropiación de buenas prácticas en gestión de proyectos en ASOMPAS .
1.5	Cierre del proyecto	Encuesta de salida con la implementación	Elaboración y tabulación de encuesta de la salida con la finalización del despliegue de implementación
		Informe resultados del estado actual del proceso de gerencia de proyectos	Resultado del estado de aplicación de los procesos asociados a la gestión de proyectos, luego de su implementación
		Hoja de ruta para mejorar el nivel en gerencia de proyectos en ASOMPAS	Plan de mejoramiento que considera el contexto y el tiempo necesario para mejorar los procesos incorporados.
		Elaboración y aprobación del acta de entrega del cierre del proyecto	Documentación de cierre y recibido de aceptación de ASOMPAS

Nota: Elaboración propia

4.4.6.4 Plan de despliegue - metodología de gerencia de proyectos - ASOMPAS

A continuación, se presenta esquema visual del plan de implementación de la metodología en **ASOMPAS**, contempla el alcance de cada actividad con base en el horizonte establecido.

Tabla 12. Plan de Implementación de la Metodología de Gerencia de Proyectos

Actividad	Temas	Alcance	Producto	Responsable	2020										ENERO - DICIEMBRE
					A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C		
1, Crear sentido de Urgencia.	1, Reunión grupo directivo ASOMPAS .	1, Recibir la propuesta del diseño de la metodología de gerencia de proyectos para ASOMPAS ; 2, Entregar mensaje de urgencia.	1, Metodología 2, Compromiso alta; Dirección de ASOMPAS 3, informe.	Director Ejecutivo.	XX										
2, Alistamiento.	1, Plan de Desarrollo; 2, Plataforma estratégica actual; 3, Estructura organizacional; 4, Definición ruta a seguir.	1, Inicia con la revisión estado actual vs la metodología adaptada, análisis plan de desarrollo, observación metas de gestión, análisis de la estructura, se realizará informe de gestión y ajustará la metodología a utilizar.	1, Metodología Ajustada; 2, Ruta a seguir.	Grupo Consultor.		XX									
3, Aprobación Política Gerencia de Proyectos.	1, Presentación al órgano de gobierno (Asamblea General y Junta Administradora) el proyecto de Acuerdo de la política de gerencia de proyectos para su verificación, ajuste y aprobación.	1, Política aprobada.	1, Acuerdo firmado por los órganos de gobierno de ASOMPAS .	1, Director Ejecutivo; 2, Grupo Consultor.		XX									
4, Liderar el Cambio _ Formar Equipo.	1, Resolución Política de Gerencia de Proyectos; 2, Definición de responsabilidades; 3, Crear el equipo líder.	1, Creación del equipo líder.	1, Resolución de política de gerencia de proyectos, firmada por el Director Ejecutivo, donde incluya un artículo para la creación del equipo líder y sus funciones.	1, Director Ejecutivo; 2, Grupo Consultor.		XX									
	4, Implementación estructura orgánica.	1, Estructura Orgánica definida y aprobada.	1, Estatutos actualizados; 2, Resolución estructura orgánica; 3, Manual de funciones.	1, Director Ejecutivo; 2, Alta Dirección; 3, Grupo Consultor		XX	XX								

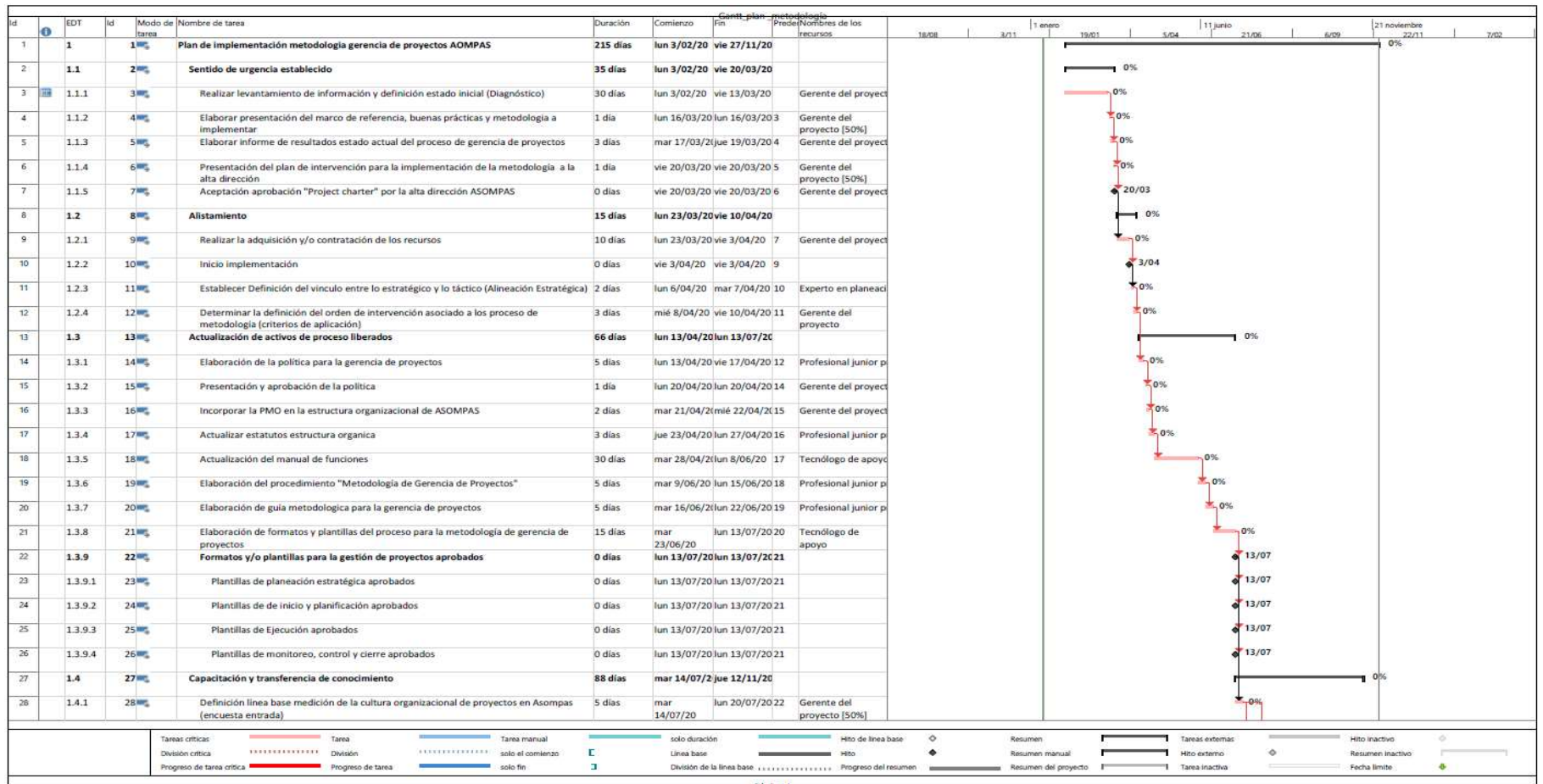
5, Crear una visión en gerencia de proyectos.	1, Capacitación al órgano de gobierno, alta dirección y el 100% de los colaboradores de ASOMPAS .	1, Personal capacitado. Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	1, Apropriación del conocimiento.	1, Director Ejecutivo; 2, Grupo Consultor.		XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX	
	2, Aplicar encuestas de conocimiento y comportamental frente a la cultura organizacional basada en gerencia de proyectos, para esto ASOMPAS implementará en la vigencia 2020 una metodología de gerencia de proyectos.	1, Lograr a 30 de junio de 2020 el 80% y a 31 de diciembre de 2020 el 100% de satisfacción en la medición de la cultura organizacional de gerencia de proyectos.	1, Resultados encuestas.	1, Oficina Asesora de Comunicaciones ASOMPAS .		XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX	
6, Comunicar la estrategia.	1, Sensibilización; 2, Flash Institucional; 3, Noticiero Institucional; 4, Difusión de la Metodología.	1, Difusión y apropiación de la metodología por parte del órgano de gobierno, alta dirección y funcionarios de ASOMPAS , crear medios de comunicación en ASOMPAS como la Oficina Asesora de Comunicaciones, noticiero interno ASOMPAS , entre otros.	1, Aplicación de actividades lúdicas y talleres; 2, Piezas de comunicación y material POP _ Point of Purchase _ Productos Promocionales y Publicitarios como cuadernos, agendas, mitos, logos e imágenes.	1, Oficina Asesora de Comunicaciones ASOMPAS .		XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX	Permanente
7, Asegurar el éxito a corto plazo.	1, Despliegue de la metodología.	1, Aplicar la metodología a cada proyecto de ASOMPAS .	1, Cumplimiento de la triple restricción ampliada de los proyectos.	1, PMO, ASOMPAS ; 2, Gerentes de proyectos.										
	2, Actividad sello de compromiso.	1, Seguimiento y ratificación del liderazgo y compromiso.	1, Acta comité directivo.	1, Director Ejecutivo 2, Alta Dirección; 3, Grupo Consultor.										

Nota: Elaboración propia

Para aplicar la metodología, **ASOMPAS**, dispone del siguiente diagrama estructurado por Fases y actividades.

4.4.6.5 Diagrama de Gantt - despliegue metodología de gerencia de proyectos - ASOMPAS

El diagrama de Gantt comprende la descomposición en actividades de los paquetes de trabajo asociados a cada entregable, permite el seguimiento automatizado del desempeño de la implementación de la metodología.



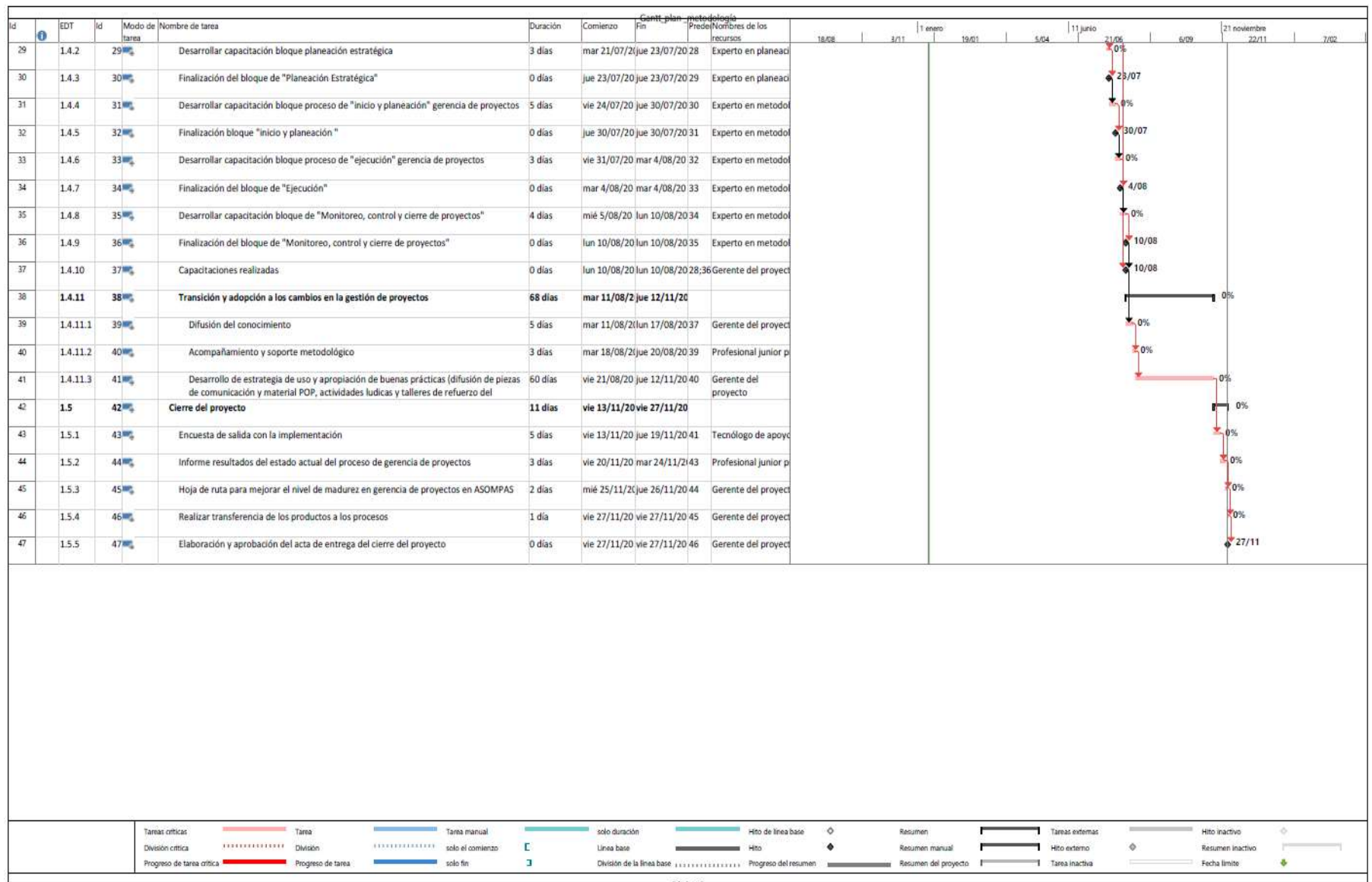


Figura 21. Diagrama de Gantt, Implementación Metodología Gerencia de Proyectos – ASOMPAS. Elaboración propia

4.4.6.6 Presupuesto - despliegue metodología de gerencia de proyectos - ASOMPAS

Describe la relación del costo teniendo en cuenta el tipo de recurso que participa en el proyecto, considera una tarifa determinada por el perfil de recurso y el aporte al trabajo a desarrollar, la tarifa se especifica en horas.

Tabla 13. Relación de los recursos asociados en cada cuenta de control

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Grupo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Uso	Acumular	Calendario base
Experto en planeación estratégica	Trabajo	E		100%	\$85.000/hora	\$0/hora	\$0	Prorratio	Estándar
Gerente del proyecto	Trabajo	G		50%	\$70.000/hora	\$0/hora	\$0	Prorratio	Estándar
Profesional junior proyectos	Trabajo	P		100%	\$50.000/hora	\$0/hora	\$0	Prorratio	Estándar
Tecnólogo de apoyo administrativo	Trabajo	T		100%	\$25.000/hora	\$0/hora	\$0	Prorratio	Estándar
Experto en metodologías de proyectos PMP.	Trabajo	E		100%	\$110.000/hora	\$0/hora	\$0	Prorratio	Estándar
Piezas publicitarias, talleres organizacionales,	Material	P			\$8.756.300		\$0	Prorratio	

Nota: Elaboración propia

Tabla 14. Detalle de presupuesto para despliegue de la implementación metodología de gestión de proyectos **ASOMPAS**.

Considera su elaboración a partir de las estimaciones de costo asociado a cada entregable de la implementación, presenta un detalle de costo asociado a cada cuenta de control, comprende destinados para contingencias y reservas de gestión.

Cuenta de Control	Paquete de trabajo	ID Actividad	Costo por actividad	Reserva contingencia por actividad	Total Costos actividad	Costo por paquete de trabajo	Costo por cuenta de Control	Reserva contingencia por cuenta de control	Total costos por cuenta de control	Línea base de costos	Reserva de gestión	PRESUPUESTO
CC1.1	1.1	Realizar levantamiento de información y definición estado inicial (Diagnóstico)	\$14.400.000	\$ 144.000	\$14.544.000							
		Elaborar presentación del marco de referencia, buenas prácticas y metodología a implementar	\$280.000	0	\$280.000	\$15.800.000	\$15.800.000	\$ 144.000	\$15.944.000			
		Elaborar informe de resultados estado actual del proceso de gerencia de proyectos	\$840.000	0	\$840.000							
		Presentación del plan de intervención para la implementación de la metodología a la alta dirección	\$280.000	0	\$280.000					\$87.071.463	\$8.707.146	\$95.778.609
CC1.2	1.2	Realizar la adquisición y/o contratación de los recursos	\$2.800.000	\$0	\$2.800.000							
		Establecer Definición del vínculo entre lo estratégico y lo táctico (Alineación Estratégica)	\$1.360.000	\$13.600	\$1.373.600	\$6.200.000	\$6.200.000	\$13.600	\$6.213.600			
		Determinar la definición del orden de intervención asociado a los procesos de metodología (criterios de aplicación)	\$2.040.000	\$0	\$2.040.000							
CC1.3	1.3	Elaboración de la política para la gerencia de proyectos	\$3.000.000	\$ -	\$3.000.000	\$18.640.000	\$18.640.000	\$70.000	\$18.710.000			

		Presentación y aprobación de la política	\$280.000	\$	-	\$280.000												
		Incorporar la PMO en la estructura organizacional de ASOMPAS	\$560.000	\$	-	\$560.000												
		Actualizar estatutos estructura orgánica	\$1.800.000	\$	-	\$1.800.000												
		Actualización del manual de funciones	\$6.000.000	\$	-	\$6.000.000												
		Elaboración del procedimiento "Metodología de Gerencia de Proyectos"	\$2.000.000	\$	20.000	\$2.020.000												
		Elaboración de guía metodológica para la gerencia de proyectos	\$2.000.000	\$	20.000	\$2.020.000												
		Elaboración de formatos y plantillas del proceso para la metodología de gerencia de proyectos	\$3.000.000	\$	30.000	\$3.030.000												
CC1.4	1.4	Definición línea base medición de la cultura organizacional de proyectos en ASOMPAS(encuesta entrada)	\$1.400.000	\$	14.000	\$ 1.414.000	\$14.000.000	\$	140.000									
		Desarrollar capacitación bloque planeación estratégica	\$2.040.000							\$	20.400	\$ 2.060.400						
		Desarrollar capacitación bloque proceso de "inicio y planeación" gerencia de proyectos	\$4.400.000										\$	44.000	\$ 4.444.000			
		Desarrollar capacitación bloque proceso de "ejecución" gerencia de proyectos	\$2.640.000													\$	26.400	\$ 2.666.400
		Desarrollar capacitación bloque de "Monitoreo, control y cierre de proyectos"	\$3.520.000															
1.4.1	Difusión del conocimiento	\$1.400.000	\$	-	\$ 1.400.000	\$28.756.300	\$	255.563										
	Acompañamiento y soporte metodológico	\$1.800.000	\$	-	\$ 1.800.000													

		Desarrollo de estrategia de uso y apropiación de buenas prácticas (difusión de piezas de comunicación y material POP, actividades lúdicas y talleres de refuerzo del aprendizaje)	\$25.556.300	\$ 255.563	\$ 25.811.863						
CC1.5	1.5	Encuesta de salida con la implementación	\$1.000.000	\$ -	\$1.000.000						
		Informe resultados del estado actual del proceso de gerencia de proyectos	\$1.200.000	\$ 12.000	\$1.212.000						
		Hoja de ruta para mejorar el nivel de madurez en gerencia de proyectos en ASOMPAS			\$3.040.000	\$3.040.000	\$ 12.000	\$ 3.052.000			
			\$560.000	\$ -	\$560.000						
		Realizar transferencia de los productos a los procesos	\$280.000	\$ -	\$280.000						
						\$86.436.300	\$ 635.163				

4.4.7 Crecer sobre el cambio ya generado. La planeación estratégica de la gestión del cambio se revisó trimestralmente a partir del 1 de enero de 2021, cada objetivo fue programado e incluye indicadores de gestión para su debido monitoreo y toma de mejoras necesarias.

La metodología de gerencia de proyectos a través de su paso Monitoreo, Control y Cierre, como la identificación de acciones de mejora a través de la iteratividad de las actividades, mejoró y documentó constantemente la gestión del conocimiento de sus proyectos.

4.4.8 Fijar el cambio en la cultura corporativa. Iniciando la gestión del cambio, **ASOMPAS**, invitó al equipo líder a que dejara plasmado su compromiso de forma simbólica (actividad sello de compromiso), con la huella de su mano y su firma; compromiso con la entidad y el logro de los objetivos planteados. La cultura organizacional enfocada al cambio es uno de los pilares de esta metodología de gerencia de proyectos. Por ser el ADN de la asociación, las creencias, valores, hábitos, costumbres y experiencias serán aplicadas en todos los niveles y componentes de la asociación.

El compromiso del órgano de gobierno, alta dirección y funcionarios de **ASOMPAS** fue ratificado, en reunión del comité directivo cada seis meses.



Figura 22. Foto actividad: sello de compromiso del Instituto de Desarrollo Urbano – IDU capturada por los Autores (2016)

CONCLUSIONES

Poder implementar una metodología de gerencia de proyectos en **ASOMPAS** para la planificación, ejecución, evaluación, control y cierre de sus iniciativas permitirá la conexión del pensamiento estratégico institucional con fuertes y serios mecanismos que ayudarán obtener los resultados esperados.

Entonces, resulta oportuno considerar el debido despliegue institucional de la metodología propuesta para **ASOMPAS** y así ascender a un estado significativo en el logro del éxito de sus proyectos, el nivel de cumplimiento de la triple restricción ampliada de los proyectos - Calidad, riesgos, alcance, tiempo, costos – definitivamente impactará la propuesta de valor de las partes interesadas y especialmente la satisfacción de los habitantes de las regiones del pacífico sur colombiano que integran la asociación.

En el marco de las anteriores consideración y el conocimiento que **ASOMPAS** ya con 26 años de fundación y la responsabilidad de su misionalidad, se concluye que la asociación no puede permitirse más tiempo para lograr el éxito de las políticas públicas regionales, por ello, debe hacerse visible en el menor tiempo posible, en el cambio positivo de los índices de pobreza y calidad de vida, así como en los porcentajes de satisfacción de necesidades básicas, reducción significativa de la desnutrición crónica, vías, agua potable permanente, alcantarillado, infraestructural hospitalaria y seguridad, entre otros.

Es evidente que haber identificado las necesidades regionales e institucionales permitió aplicar las buenas prácticas de gerencia de proyectos definidas en la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) del PMI en una metodología que sin duda alguna contribuirá a lograr la representación institucional deseada en la región. En este sentido, poder diagnosticar el estado actual de la gestión de los proyectos en **ASOMPAS** a través de la participación comprometida de su Director Ejecutivo y los alcaldes de los municipios asociados, permitió identificar oportunidades de mejoramiento entre las que se identificaron la estructura organizacional adecuada para la asociación con la que podrá desplegar la metodología de forma descendente y ascendente que permeará la totalidad de la institución a través de mejores prácticas de gerencia de proyectos conectadas con la mejor cultura institucional para el logro de la efectividad misional esperada por los habitantes de la región pacífico sur.

La metodología, así dispuesta, incluye un fuerte direccionamiento de comunicación efectiva y permanente con las comunidades y/o partes interesadas para garantizar el involucramiento de los mismos, factor que se considera fundamental en el logro de los objetivos; también, fuertes procesos de planeación desde su inicio hasta el cierre de los proyectos, monitoreo, control y apropiación de lecciones aprendidas para fortalecimiento de la experticia de cada funcionario tanto del corazón misional como aquellos apoyos administrativos que en un trabajo mancomunado son indispensables para **ASOMPAS**.

Con la metodología de gerencia de proyecto y su debido despliegue, **ASOMPAS** obtendrá

los beneficios que muchas otras compañías han logrado, el éxito de sus proyectos y cumplimiento de su misión, en este caso generando el alcance de la propuesta de valor de las partes interesadas y especialmente de los habitantes de la región.

RECOMENDACIONES

- Con conocimiento de causa, sobre el bajo estado actual de la gerencia de proyectos en **ASOMPAS**, se considera importancia apropiar - en el alto nivel directivo de la asociación y especialmente en su órgano de gobierno - el mensaje de urgencia para la implementación.
- **ASOMPAS** podrá implementar la metodología, en los tiempos estimados en el plan de mejoramiento, entre la vigencia 2020 y 2021, revisar su utilidad y estimar la conveniencia de continuidad haciendo los ajustes necesarios.
- Se recomienda a **ASOMPAS** la implementación de los activos de los procesos organizacionales (OPAs) basados en la gerencia de proyectos (planes, los procesos, las políticas, manuales, procedimientos, guías, formatos y las bases del conocimiento específico de la organización). Los OPAs incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento de alguna o de todas las organizaciones ejecutoras que participan en el proyecto y que pueden usarse para ejecutar o gobernar el proyecto.
- Por el nivel obtenido del estado actual de la gerencia de proyectos en la asociación, los tiempos, puntos de control, dependencias, formatos, plantillas y documentación específica de procedimientos deberán ser definidas a través de trabajo en equipo y estudios de cargas y movimientos en el momento de ejecutar la metodología.
- Para poder lograr la efectividad de la metodología se puede considerar seriamente la Inversión en conocimiento, capacitación, innovación y adiestramiento de los funcionarios de **ASOMPAS**, necesariamente en la apropiación de las buenas prácticas definidas por el PMI en su Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).
- El ciclo vida de los proyectos incluye etapas como pre inversión, inversión y pos inversión (operación), de tal manera, es importante que la asociación implemente mejores mecanismos para concretar los productos de las etapas de idea, perfil, pre factibilidad y factibilidad, proceso de elaboración de los estudios y análisis necesarios para la formulación que permita la adecuada aplicación de la metodología de gestión de proyectos propuesta para **ASOMPAS**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACIS. (2018). *(Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas. Informe de gestión* . Obtenido de <https://acis.org.co/>
- Amaya,J. (2008). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bogotá: Norma editores.
- Arboleda,J. (2018). *Docente - Universidad Externado de Colombia* . Bogotá.
- Arce, S. (2017). *Análisis de Metodologías de Gestión de Proyectos: Gestión del Cambio, Gobernanza, y Modelo de Ciclo de Vida*. Bogotá.
- Ariza, D. (2017). *Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/oyp/n22/0718-2805-oyp-22-0075.pdf>
- ASOCIACION COLOMBIANA DE INGENIEROS DE SISTEMAS . (2018). *XVI Encuesta de Gerencia de Proyectos de TI - Más allá de la Transformación Digital Informe de Resultados. Año 2018*.
- ASOMPAS**. (02 de 12 de 2019). *Asociación de Municipios del pacífico Sur*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1OT-GSIUHGt6vGWO7s3i-j_LPrOWdgta_/view?usp=sharing
- Baquero,Y. (2016). *Monitoreo y control de proyectos en entidades públicas bajo la metodología PMI y los principios rectores de la función pública*. Bogotá: Universidad Militar.
- Bizagi. (2018). *Programa para documentación y modelado de procesos de negocio. Versión 1.0*.
- CASTILLO, J. H. (27 de MARZO de 2019). *GESTION DE PROYECTOS EN EL PACÍFICO NARIÑENSE*. (C. GARCIA, Entrevistador)
- DAFP. (2018). *Departamento Administrativo de de la Función Pública. Funciones de la entidad* . Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/funciones-generales>
- Decreto 111. (1996). *Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto*. Bogotá: Congreso de la República .
- Decreto 1499. (2017). *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015* . Bogotá:

Departamento Administrativo de la Función Pública .

Decreto 1832 . (2012). *Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación*. Bogotá: Congreso de la República.

DNP (2020). Departamento Nacional de Planeación. SGR _Sistema General de Regalías - Distribución de recursos en territorio Nacional .Obtenido de:<http://maparegalías.sgr.gov.co/#/proyectos/?zoom=10¢er=4.3342077136614705,-77.76142578125&topLeft=4.875098234945185,-78.80444030761718&bottomRight=3.7933171923777564,-76.71841125488281®ion=06&listMode=true>

Diario El Tiempo. (1992). *El Pacífico, región de pobreza*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-123587>

Díaz,D. (2019). *Docente - Facultad de Administración de Empresas . Universidad Externado de Colombia* . Bogotá.

Diócesis de Tumaco. (2014). *Nariñense, ¡Que nadie diga que no pasa nada! Una mirada desde la Región del Pacífico*. Obtenido de <https://pacificocolombia.org/wp-content/uploads/2016/05/0392074001418819081.pdf>

Función Pública. (2018). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Gray,C & larson,E. (2008). *Gestión de Proyectos: el proceso de gestión*. Londres: McGraw-Hill.

Guerrero,A. (2013). *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

INICIATIVAS, F. (2018). Obtenido de <https://www.f-iniciativas.es/8-pasos-de-kotter>.

ISO 21500. (2012). *International Organization for Standardization. Guidance on project management*. Switzerland.

ISO 21508. (2018). *International Organization for Standardization. Gestión del valor ganado en gestión de proyectos y programas*. USA.

ISO 21511. (2018). *International Organization for Standardization. Work breakdown structures for project and programme management*. Vernier, Geneva.

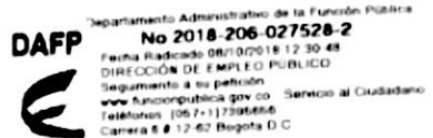
JAIRO, C. (2011). <http://jairocaballero.blogspot.com/2011/08/metodo-6m-o-analisis-de-dispersion.html>. Obtenido de <http://jairocaballero.blogspot.com/2011/08/metodo-6m-o-analisis-de-dispersion.html>.

- Kaplan, Robert S. & Norton. (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kotter, J. (1998). *El líder del Cambio*. México: Mc Graw-Hill .
- Kusek, J. & Rist, R. (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados* . USA: banco Mundial.
- Ortegón, E ; Pacheco, J & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Organización de las naciones unidas (ONU).
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos*. Bogotá - Colombia: Pearson editores.
- PMI. (2019). *Project Management Institute. ¿Qué es el PMI?* Obtenido de <https://amerialatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>
- PMI.ORG, E. D. (s.f.). Obtenido de <https://amerialatina.pmi.org/latam/pmbokguideandstandards>
- PMOinformatica.com. (MARZO de 2013). Obtenido de <http://www.pmoinformatica.com/2013/03/pmbok-5ta-edicion-el-papel-de-la-pmo.html>
- Project Management Institute. (2017). *PMI. Guía para el cuerpo de conocimiento de gestión de proyectos Guía PMBOK*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute,.
- Quiñones, J. H. (14 de febrero de 2019). *¿Que pasa con el pacífico sur?* (C. Garcia, Entrevistador)
- Rouse, M. (2015). *Gestión de proyectos*. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-proyectos-definicion>
- Roxana, J. (s.f). *Calameo. Plantilla Plan Gestion Calidad V1 0*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/005688295503182877ba8>
- SALAZAR, I. E. (12 de ABRIL de 2019). *COBERTURA ENERGETICA EN EL PACÍFICO NARIÑENSE*. (C. GARCIA, Entrevistador)
- Universidad de Nariño. (2014). *Caracterizacion Social y Economica del Departamento de Narino. Plan De Energizacion Rural Sostenible (PERS)*. San Juan de Pasto – Nariño - Colombia.

ANEXOS

Anexo A. Derecho de Petición al Departamento Administrativo de la Función Pública

Bogotá D.C. 8 de octubre de 2018



Señores
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
Carrera 6 # 12 - 62
Bogotá D.C

Asunto: Derecho de Petición

Respetados señores

En atención al asunto de la referencia, atentamente solicito informar, vía mismo medio con copia al correo edygallego9@gmail.com, sobre los siguientes asuntos:

1. Describir y listar cada regulación, norma, ley, decreto, ordenanzas, acuerdo, resoluciones, actos administrativos, entre otros, sobre los direccionamientos a nivel nacional que el Departamento Administrativo de la Función Pública _ DAFP conozca para la implementación de las mejores prácticas conocidas a nivel mundial y en Colombia sobre gerencia de proyectos, sabiendo y referenciando como orientación de la solicitud, que entre las más conocidas y tal vez aplicadas en Colombia se encuentra el marco de la guía PMBOK Sexta Edición del PMI _ Project Management Institute.
2. ¿El DAFP ha expedido direccionamientos de carácter obligatorio o no cumplimiento para la implementación de las mejores prácticas en gerencia de proyectos (PMBOK del PMI u otros) para el sector público en Colombia?, favor liste cada regulación o direccionamiento expedido, ordénela cronológicamente e incluya planes de acción.
3. ¿Conoce el DAFP cuál de las entidades públicas del orden nacional o regional ha aplicado e implementado mejores prácticas en gerencia de proyectos y bajo que metodología, fundamentos o estándares lo hizo?. ¿Podría también, analizar del total de las entidades públicas Colombianas, cual es el porcentaje de implementación de las mejores prácticas de gerencia de proyecto por métodos, iniciando por las mejores prácticas del PMI?

4. ¿Es de obligatorio cumplimiento alguna regulación especial para el seguimiento y control del éxito de los proyectos de las entidades públicas? ¿Cual?
5. ¿Considera importante la implementación de las mejores prácticas de gerencia de proyectos? Justifique su respuesta.

Favor liste los organismos, entidades y demás del sector público que se encuentren implementando o no, estas prácticas de gerencia de proyecto.

Mi nombre es como lo suscribí al pie de la página, soy estudiante de la maestría de Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión _ MGEPI XV de la Universidad Externado de Colombia y los datos por ustedes entregados se utilizarán en trabajo de investigación como opción de grado. Sin embargo, es importante precisar que la presente solicitud la realizo a cuenta propia.

Sin otro particular y agradeciendo de antemano su información y colaboración.



EDYNZON GALLEGO LONDOÑO
c.c. 17.643.656
Carrera 15 No. 31-50 Apto 810
Cel. 3057721764

Anexo B. Derecho de Petición al Departamento Nacional de Planeación

<p>Bogotá D.C. 8 de octubre de 2018</p> <p>Señores DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN Calle 20 # 13-19 - Edificio Fonade Bogotá D.C.</p> <p>Asunto: Derecho de Petición</p> <p>Respetados señores</p> <p>En atención al asunto de la referencia, atentamente solicito informar, vía mismo medio con copia al correo edygallego9@gmail.com, sobre los siguientes asuntos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Describir y listar cada regulación, norma, ley, decreto, ordenanzas, acuerdo, resoluciones, actos administrativos, entre otros, sobre los direccionamientos a nivel nacional que el Departamento Nacional de Planeación _ DNP conozca para la implementación de las mejores prácticas conocidas a nivel mundial y en Colombia sobre gerencia de proyectos, sabiendo y referenciando como orientación de la solicitud, que entre las más conocidas y tal vez aplicadas en Colombia se encuentra el marco de la guía PMBOK Sexta Edición del PMI _ Project Management Institute.2. ¿El DNP ha expedido direccionamientos de carácter obligatorio o no cumplimiento para la implementación de las mejores prácticas en gerencia de proyectos (PMBOK del PMI u otros) para el sector público en Colombia?, favor liste cada regulación o direccionamiento expedido, ordénela cronológicamente e incluya planes de acción.3. ¿Conoce el DNP cuál de las entidades públicas del orden nacional o regional ha aplicado e implementado mejores prácticas en gerencia de proyectos y bajo que metodología, fundamentos o estándares lo hizo? Analice del total de las entidades públicas colombianas, cual es el porcentaje de implementación de las mejores prácticas de gerencia de proyecto por métodos, iniciando por las mejores prácticas del PMI.4. ¿Es de obligatorio cumplimiento alguna regulación especial para el seguimiento y control del éxito de los proyectos de inversión de las entidades públicas? ¿Cual?	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>DNP</p><p>Rad No: 20186630552572</p><p>Fecha: 2018-10-08 15:31:28 Utr Rad: CCRODRIGUEZ</p><p>Asunto: EN USO DEL DERECHO DE PETICION EL SR. EDYSON G</p><p>Destino: DIRECCION GENERAL DEL DEPARTAMENTO</p></div>
---	---

5. ¿Considera importante la implementación de las mejores prácticas de gerencia de proyectos, en especial la del PMI? Justifique.

6. ¿Es de obligatorio cumplimiento la implementación de los fundamentos y estándares del PMI en el Departamento Nacional de Planeación o en alguna entidad pública? Favor explicar su respuesta.

Favor liste los organismos, entidades y demás del sector público que se encuentren implementando o no, estas prácticas de gerencia de proyecto.

Mi nombre es como lo suscribí al pie de la página, soy estudiante de la maestría de Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión _ MGEPI XV de la Universidad Externado de Colombia y los datos por ustedes entregados se utilizarán en trabajo de investigación como opción de grado. Sin embargo, es importante precisar que la presente solicitud la realizo a cuenta propia.

Sin otro particular y agradeciendo de antemano su información y colaboración.



EDYNZON GALLEGO LONDOÑO

c.c. 17.643.696

Carrera 15 No. 31-50 Apto 810

Cel. 3057721764

Anexo C. Subregiones

Subregión del Sanquianga

Esta subregión está ubicada al Norte de la parte costera de Nariño y la integran los municipios de: **El Charco, La Tola, Mosquera, Olaya Herrera y Santa Bárbara**. Posee una extensión de 5.844 kilómetros cuadrados aproximadamente, que equivalen al 16,81% del área total del Departamento. Su población es de 101.713 habitantes, que corresponden al 6,13% del total del Departamento; de los cuales 33.258 están ubicados en el sector urbano y 68.455 en el sector rural. El 52% son hombres y el 48% mujeres. Etnográficamente está compuesto por 1.778 indígenas y 67.165 afrocolombianos. Las actividades económicas más importantes de esta subregión están basadas en el **sector agropecuario y pesquero**, destacándose el cultivo de plátano, coco, cacao, caña de azúcar y frutas tropicales. Las actividades de pesca se realizan de forma artesanal, con instrumentos y aparejos bastantes precarios en la zona marina y zona de manglares. También cabe resaltar la minería, la explotación de ganado bovino y especies menores.

Subregión del Pacífico Sur

Esta subregión está ubicada al Sur de la costa pacífica de Nariño y la integran los municipios de: **Tumaco y Francisco Pizarro**. Posee una extensión de 4.734 kilómetros cuadrados aproximadamente, que equivalen al 13,61% del área total del Departamento. Su población es de 196.316 habitantes que corresponden al 11,83% del total del Departamento; de los cuales 106.747 están ubicados en el sector urbano y 89.572 en el sector rural. El 50% son hombres y el 50% Mujeres. Etnográficamente está compuesto por 7.461 indígenas y 139.496 afrocolombianos. Las actividades económicas más importantes de esta subregión están basadas en el **sector agropecuario y pesquero**, destacándose el cultivo de plátano, palma africana, coco, cacao, banano, arroz, maíz y frutas tropicales. En el municipio de Tumaco se destaca la cría de camarones, los enlatados y la extracción de palma africana. También cabe resaltar la minería, la explotación de ganado bovino y especies menores

Subregión del Telembí

Esta subregión está ubicada en la llanura del pacífico Nariñense y la integran los municipios de: **Barbacoas, Roberto Payán y Magüí Payán**. Posee una extensión de 6.206 kilómetros cuadrados aproximadamente, que equivalen al 17,85% del área total del Departamento. Su población es de 74.581 habitantes que corresponden al 4,49% del total del Departamento; de los cuales 19.497 están ubicados en el sector urbano y 55.084 en el sector rural. El 52% son hombres y el 48% mujeres. Etnográficamente está compuesto por 5.200 indígenas y 48.156 afrocolombianos. Las actividades económicas más importantes de esta subregión están basadas en la **minería y en el sector agropecuario**, destacándose el cultivo de arroz, cacao, plátano y frutales. También cabe resaltar la explotación de ganado bovino y especies menores.

La realización de este trabajo tiene como principal necesidad las afujías de los municipios en poder sacar adelante sus proyectos de manera ordenada, para que todo el conocimiento y las lecciones aprendidas que se generan en cada uno de los proyectos, sirva como experiencia para los proyectos subsiguientes, vemos que las subregiones basan su economía en el sector Agropecuario, Pesquero y Minero.

Anexo D. ASOMPAS

Objeto

Desarrollo y Planeación de la Región comprendida por los Municipios Asociados, así como la programación, financiación, ejecución y administración de obras, gestión de proyectos de impacto social y generación de procesos colectivos.

Misión

Liderar los procesos de desarrollo de la región pacífico, mediante la gestión e implementación de proyectos y procesos, prestación de servicios colectivos, articulación de las políticas públicas de todo orden; logrando una mayor competitividad en capacidad, eficiencia y eficacia administrativa de los municipios asociados con el fin de generar bienestar social. Por otra parte, **ASOMPAS** tiene como misión hacer que los municipios asociados tengan una mejor gestión de sus proyectos y por ende una ejecución acertada, que la comunidad pueda ver la gestión de sus mandatarios.

Visión

Nos vemos consolidados en el año 2020 como un ente de planeación y gestión subregional que propenda por el desarrollo integral de los municipios que conforman el pacífico colombiano, a través de la participación activa y permanente de todos los actores sociales pertenecientes a los municipios asociados, generando así, desarrollo equilibrado, armónico y el proceso económico, social y ambiental de cada uno de los municipios que integran la región.

Estructura Organizacional

La Asociación de Municipios del Pacífico Sur (**ASOMPAS**), tendrá los siguientes órganos de dirección y administración:

- Asamblea general de asociados.
- Junta Directiva.
- Director ejecutivo

Asamblea General de Asociados

La Asamblea General de socios está constituida por cada uno de los representantes legales de los municipios asociados.

Son funciones de la Asamblea General de asociados:

- Elegir los miembros de la Junta Directiva.

- Examinar aprobar, desaprobar y fenecer las cuentas, balance e informes que presente la Junta Directiva y/o el Director Ejecutivo.
- Decidir sobre la ratificación o remoción del Director Ejecutivo dentro del período por el cual fue elegido, previa solicitud de la Junta Directiva.
- Determinar los tipos de servicios públicos que la Asociación va a promover, prestar o administrar.
- Adoptar, reglamentar y reformar los estatutos.
- Disolver la Asociación de acuerdo con las causales y modalidades consignadas en los presentes estatutos.
- Promover la función de la Asociación con otras similares y la incorporación de otros municipios cuando así lo estime conveniente.
- Las demás que naturalmente le correspondan, como suprema autoridad Administrativa de la Asociación.

De la Junta Directiva

La Junta Directiva estará conformada por (4) personas, entre los cuales se nombrará un Presidente y un Secretario. Los miembros que integran la Junta Directiva, serán escogidos por la Asamblea General de asociados por períodos anuales, y pueden ser ratificados durante su período de gobierno, una vez culmine este período de gobierno de uno de ellos, será reemplazado por quien la Asamblea General designe.

Funciones de la Junta Directiva

- Darse su propio reglamento.
- Examinar aprobar, desaprobar y fenecer las cuentas, balance e informes que presente el Director Ejecutivo.
- Evaluar la gestión del Director Ejecutivo y convocar a la Asamblea General de socios cuando se requiera la remoción del mismo antes de culminar el período por el cual fue nombrado.
- Escoger, remover o ratificar al Director Ejecutivo y fijarle su asignación.
- Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de la Asociación de acuerdo con el proyecto presentado por el Director Ejecutivo.

- Aprobar o rechazar la Planta de personal u organigrama sugerido por el Director Ejecutivo, las responsabilidades de cada uno, las asignaciones civiles, los requisitos para el desempeño de los cargos y las normas que al respecto dicte la Asamblea General de Socios.
- Decidir sobre excusas y ausencias por tiempo superior a 15 días del Director Ejecutivo salvo en el caso del disfrute de vacaciones.
- Aprobar o improbar los informes y documentos que le presente al Director Ejecutivo en aquellos aspectos que determine el reglamento de los presentes estatutos y que no sean potestativos de la Asamblea General de Socios.
- Decidir sobre los planes de trabajo que le presente el Director Ejecutivo, así como sobre las propuestas de organización y prestación de servicios de la Asociación.
- Fijar el valor de contribuciones ordinarias o extraordinarias a cargo de socios, previo acuerdo escrito con los Alcaldes, además de la afiliación, determinada por la Asamblea, fijará la de servicios especiales que se impongan por esta misma o por convenio de la Asociación y uno o varios municipios.
- Efectuar las destinaciones, traslados y reservas que estime necesario, así como autorizar cualquier gasto extraordinario mediante traslados o adición presupuestal, informando de estas operaciones a la Asamblea General de Socios en su oportunidad.
- Aceptar, rechazar o condicionar legados, donaciones o suministros.
- Proponer a la Asamblea de Socios, la admisión de nuevos municipios o su incorporación temporal mientras dura la ejecución de un convenio o contrato especial.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Asamblea General.
- Autorizar al Director Ejecutivo para adelantar operaciones financieras y de crédito cuya cuantía exceda de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Decidir sobre los programas o proyectos específicos a desarrollar en materia de instalación, mantenimiento, adecuación, ampliación o administración de servicios públicos de carácter comunitario.
- Fomentar el intercambio técnico, administrativo, científico y servicios entre los Municipios Asociados.
- Fijar la asignación salarial del Director Ejecutivo cuando la Asamblea general no lo haya establecido y ajustarlo de acuerdo con los resultados de la gestión adelantada

El Director Ejecutivo

La dirección y administración de la Asociación estarán a cargo del Director Ejecutivo, de libre escogencia y remoción de la Junta Directiva. Será el representante legal. Podrá actuar a nombre de la Asociación y comprometerla dentro de los límites que le señalan estos Estatutos y sus disposiciones reglamentarias. El nombramiento del Director Ejecutivo será por un término de cuatro (4) años consecutivos prorrogables indefinidamente hasta que la Junta Directiva estime lo contrario.

Funciones del Director Ejecutivo

- Representar legalmente a la Asociación.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y disposiciones de toda índole, emanadas de los organismos competentes de la Asociación.
- Preparar los proyectos de presupuesto y/o Plan de acción para someterlos a consideración de la Junta Directiva.
- Presentar ante la Junta Directiva la Planta de personal, perfiles profesionales y asignaciones salariales sugeridas para cada uno, que garanticen el buen desempeño de la Asociación.
- Ejecutar los planes, programas y proyectos aprobados por la Asamblea General de Socios o la Junta Directiva, estableciendo los mecanismos de control y coordinación adecuados para el logro de los objetivos propuestos.
- Autorizar y celebrar las operaciones, contratos y actos indispensables para el adecuado cumplimiento de las funciones propias de la Asociación.
- Presentar informe periódico a la Junta Directiva y anualmente, a través de esta, el informe general sobre la marcha de la Asociación a la Asamblea General de Socios.
- Ejecutar los presupuestos de la Asociación.
- Procurar la recaudación efectiva de las contribuciones a cargo de los municipios Asociados en beneficio de la Asociación y velar por la correcta inversión de los fondos de esta.
- Administrar el personal de la asociación de conformidad con las normas fijadas por la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva y por estos Estatutos. El director Ejecutivo será autónomo en la selección, promoción o remoción del personal a su cargo.

- Dictar las normas necesarias para garantizar la eficiente y eficaz marcha de la Asociación.

Anexo E. Diagrama de Ishikawa - ASOMPAS

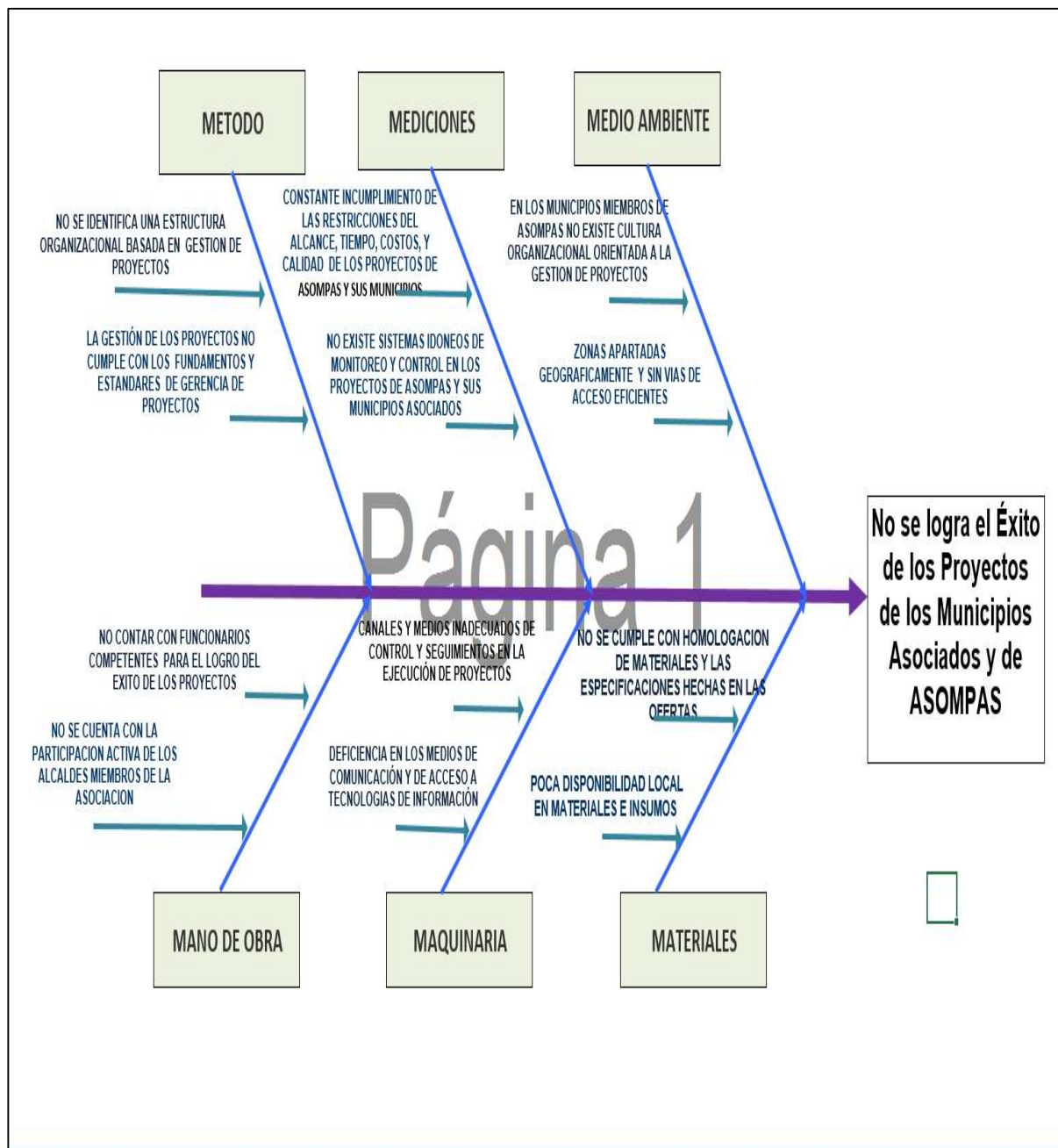


Diagrama de Ishikawa **ASOMPAS**. Elaboración propia

Anexo F. Plan de Mejoramiento - ASOMPAS

Oportunidad de mejora	Causas principales	Acción	Objetivo	Indicador	Meta	Recursos	Fecha Inicial	Fecha final	Observaciones
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	1. En los municipios miembros de ASOMPAS no existe cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos.	Desarrollar una propuesta metodológica de gestión de proyectos para la Asociación de Municipios de la Costa Pacífica Sur- ASOMPAS , dentro de la cual se obtenga la propuesta de Estructura Organizacional y Plan de Implementación de la misma con la debida afectación en la cultura organizacional de ASOMPAS	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Cultura Organizacional en Gerencia de Proyectos Implementada	Lograr a 30 de junio de 2020 el 80% y a 31 de diciembre de 2020 el 100% de satisfacción en la medición de la cultura organizacional de gerencia de proyectos	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	30/06/2020	Se aplicará encuesta de conocimiento y comportamental frente a la cultura organizacional basada en gerencia de proyectos, para esto ASOMPAS implementará en la vigencia 2019 una metodología de gerencia de proyectos.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	2. Constante incumplimiento de las restricciones del Alcance, Tiempo, Costo y Calidad de los proyectos de ASOMPAS y sus municipios asociados	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	3. No existe sistemas idóneos de monitoreo y control en los proyectos de ASOMPAS y sus municipios asociados.	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos No se logra el Éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	4. No existe una estructura organizacional basada en gestión de proyectos	Desarrollar una propuesta metodológica de gestión de proyectos para la Asociación de Municipios de la Costa Pacífica Sur- ASOMPAS , dentro de la cual se obtenga la propuesta de	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el	Estructura Organizacional Orientada a la gestión de proyectos (Híbrida) implementada	A 31 de diciembre de 2020 ASOMPAS contará con la estructura organizacional definida al 100%	RECURSOS PROPIOS	1/03/2020	30/06/2020	Contratación consultoría, diseño e implementación de la estructura orgánica de ASOMPAS

Oportunidad de mejora	Causas principales	Acción	Objetivo	Indicador	Meta	Recursos	Fecha Inicial	Fecha final	Observaciones
		Estructura Organizacional y Plan de Implementación de la misma con la debida afectación en la cultura organizacional de ASOMPAS	éxito de los mismos.						
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	5. La gestión de los proyectos no cumple con los fundamentos y estándares de gerencia de proyectos.	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	6. No contar con funcionarios competentes para el logro del éxito de los proyectos.	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	7. No se cuenta con la participación activa de los alcaldes miembros de la asociación.	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	La metodología de gestión de proyectos contendrá la política de gerencia de proyectos a presentar a la Junta Directiva de ASOMPAS quienes firmarán bajo compromiso de cumplimiento dicho proyecto de Acuerdo.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	8. Canales y medios inadecuados de control y seguimiento en la ejecución de los proyectos	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.
No se logra el éxito de los	9. Deficiencia en los medios de	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a	Fortalecer la planeación, estructura y cultura	Capacitaciones de gerencia de proyectos	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo

Oportunidad de mejora	Causas principales	Acción	Objetivo	Indicador	Meta	Recursos	Fecha Inicial	Fecha final	Observaciones
Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	comunicación y de acceso a tecnologías de información	los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	realizadas	gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.				los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	10. No se cumple con la homologación de los materiales y las especificaciones hechas en los pliegos de licitaciones.	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	103/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.
No se logra el éxito de los Proyectos de los Municipios Asociados y de ASOMPAS	11. Poca disponibilidad local de insumos y suministros.	Capacitación a todos los funcionarios de ASOMPAS y a los miembros de los órganos de gobierno y administración de ASOMPAS , en buenas prácticas de gerencia de proyectos que conlleve a una mejor planificación de los proyectos.	Fortalecer la planeación, estructura y cultura organizacional a partir de la implementación de mejores prácticas de gerencia de proyectos para garantizar el éxito de los mismos.	Capacitaciones de gerencia de proyectos realizadas	100 % de los miembros del órgano de gobierno, alta gerencia y funcionarios de ASOMPAS capacitados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI.	Municipios asociados a ASOMPAS	1/03/2020	31/12/2020	Se contratará curso taller de gestión de proyectos bajo los estándares PMI y curso de gerencia de proyectos MS Project bajo los mismos estándares.

Nota: Elaboración propia

Anexo G. **Programas ASOMPAS**

- Programa para vincular a las organizaciones juveniles y buscar líderes para el proceso de construcción de región.

Este programa deberá considerar tres proyectos principales:

- Fomento a la construcción de organizaciones juveniles a partir de su cultura.
- Identificación de líderes y talentos.
- Fortalecimiento de la industria cultural juvenil del Pacífico Sur.
- Programa para el montaje de centro de información sobre la región pacífico.

Este programa deberá considerar un proyecto principal y dos acciones:

- ✓ Inventario, clasificación y organización de la memoria institucional existente en el Pacífico, derivada de las intervenciones e investigaciones realizadas en su entorno.
- ✓ Creación de un espacio físico sistematizado para el funcionamiento del centro de información sobre el Pacífico
- ✓ Diseño de un portal WEB sobre el Pacífico, desde donde se pueda conocer en el mundo entero sobre las realidades y el desarrollo del Pacífico.
- Programa para el acceso al espectro electromagnético a través de televisión y red de comunicaciones radiales para la región del pacífico.

Este programa deberá considerar un proyecto principal y una acción:

- ✓ Conocimiento de la condición técnica-geográfica de la zona del Pacífico para definir el tipo de sistema apropiado de comunicaciones para la región.
- ✓ Gestión ante el Ministerio de Comunicaciones para la existencia de la red.
- Programa para el montaje del observatorio económico de la región del pacífico.

Inventario de las cámaras de comercio existentes en municipios del Pacífico.

Proyectos:

- ✓ Diseño de agenda de trabajo con las cámaras de comercio existentes frente al tema.
- ✓ Inventario de las organizaciones productivas de la sociedad civil existentes

en el Pacífico.

- ✓ Definición del esquema metodológico para el funcionamiento del observatorio.
- ✓ Diseño de esquema de gestión para la ejecución de las propuestas de desarrollo económico planteadas en el observatorio.
- Programa de inserción política regional y nacional.

Proyectos:

- ✓ Creación de redes de actores políticos e institucionales del Pacífico.
- ✓ Fomento a la participación política de los actores juveniles y de la sociedad civil del Pacífico, en la perspectiva de ejercer liderazgos y empoderamiento democrático para impulsar el desarrollo de la región.
- ✓ Creación de la bancada de congresistas del Pacífico colombiano.
- ✓ Habilitación de escenarios de discusión de la problemática del Pacífico, pero también de diseño de propuestas de solución, en Colegios, Universidades, Organizaciones de la sociedad civil, etc.
- Programa para el diseño de un esquema educativo pertinente a la oferta ambiental y la cultura del pacífico.

Proyectos

- ✓ Proyecto de adaptación curricular a la oferta ambiental del Pacífico en educación primaria.
- ✓ Proyecto de adaptación curricular a la oferta ambiental del Pacífico en educación secundaria.
- ✓ Gestión ante las universidades asentadas en la región, para el establecimiento de carreras profesionales pertinentes a la región.
- ✓ Gestión ante el Ministerio de Educación Nacional para justificar el programa.
- ✓ Gestión ante el Gobierno Nacional para fortalecimiento de las universidades de la región (Univ. Del Pacífico y Tecnológica del Chocó, Univ. Del Pacífico.).
- Programa de gestión financiera para la sostenibilidad de la federación.

Proyectos:

- ✓ Diseño de esquema de cumplimiento de obligaciones estatutarias financieras de los municipios asociados.
- ✓ Diseño y aplicación de módulo táctico para estimular el cumplimiento de los municipios asociados con sus obligaciones, que se fundamente en las razones de ganancia que tendrían para hacerlo.
- ✓ Diseño de portafolio de servicios de la Asociación.
- ✓ Inventario de posibilidades para acceder a través de comodatos a bienes del estado, departamentos o municipios que coadyuven con el buen funcionamiento operativo de la Asociación.
- Programa para la consolidación de la estrategia internacional.

Proyectos:

- ✓ Inventario de contactos existentes en el exterior.
- ✓ Redefinir objetivos y propósitos según el tipo de contacto existente.
- ✓ Diseñar agenda de visitas, con metas concretas, según los propósitos y objetivos definidos.
- ✓ Articular con el Ministerio de Relaciones Exteriores, acciones que potencien el alcance de los logros.
- ✓ Gestión para la obtención de apoyo financiero y técnico de cooperación internacional a proyectos de beneficio social y económico en la región.
- Programa para la gestión de proyectos de impacto regional y subregional.

Proyectos

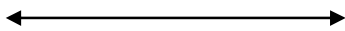
- ✓ Con el desarrollo de este programa se pretende la identificación, formulación y ejecución de proyectos estructurales en: el transporte, las comunicaciones, la generación de energía, desarrollo deportivo y cultural.
- ✓ Esta flexible y ajustable propuesta está en permanente estado de construcción, los hijos del pacífico deben apropiarla corregirla y enriquecerla, esperamos sus comentarios.

Anexo H. Convenciones del diagrama de flujos de la metodología

- Flecha Flujo Normal entre Procesos: Un flujo de secuencia es usado para mostrar el orden en que las actividades serán ejecutadas en un proceso. Cada flujo tiene un solo origen y un solo destino (Bizagi, 2018)



- Doble flecha Flujo Iteratividad de Procesos: Un flujo de secuencias en doble sentido es usado en la metodología para ilustrar al usuario de la misma sobre la posibilidad de volver a revisar y ajustar una actividad ya ejecutada por hechos actuales o futuros a la misma. Elaboración propia, para mayor información ver numeral 2.1.12



- Símbolo de Inicio: El evento de inicio indica donde un proceso comenzará. En términos de flujos de secuencia, el evento de inicio comienza el flujo del proceso y por lo tanto, no tendrá ningún flujo de secuencia de entrada, ningún flujo de secuencia puede conectarse a un evento de inicio (Bizagi, 2018)



- Símbolo de Final: El evento de Fin indica donde un proceso terminará. En términos de flujo de secuencia, el evento de Fin termina el flujo del proceso, y por lo tanto, no se tendrán flujos de secuencia de salida – no se puede conectar un flujo de secuencia de salida de un evento de Fin. (Bizagi, 2018)



- Símbolo de Acción o Proceso: Una tarea es una actividad atómica que es incluida dentro de un proceso. Una tarea es usada cuando el trabajo en el proceso no es descompuesto. Generalmente, un usuario final y/o una aplicación son los encargados de ejecutar la tarea (Bizagi, 2018)



- Símbolo del Conector: El evento intermedio indica donde sucede algo (Un evento) en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no empezará ni (directamente) terminará el proceso (Bizagi, 2018)



Anexo I. Política de Gerencia de Proyectos para ASOMPAS

Propuesta Política de Gerencia de Proyectos para **ASOMPAS**:

Junta Administradora – ACUERDO NÚMERO _____

“Por el cual se aprueba la Política de Gerencia de Proyectos de ASOMPAS con los más altos estándares definidos a nivel mundial por el PMI”

LA JUNTA ADMINISTRADORA DE ASOMPAS,

En ejercicio de sus facultades legales y en especial las conferidas por la Ley (...),
y

CONSIDERANDO:

Que en sesión xx de la Asamblea General de **ASOMPAS** se aprobó adoptar una metodología de gestión de proyectos basada en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK del Project Management Institute – PMI

Que en la misma sesión de Asamblea General se aprobó definir para **ASOMPAS** la mejor estructura organizacional enfocada a gerencia de proyectos considerando que la asociación no cuenta con organigrama y que su orientación actualmente es hacia una estructura funcional que dificulta el éxito de sus proyectos.

Que la filosofía organizacional, matriz axiológica y cultura organizacional no tiene enfoque en el marco de la dirección de proyectos.

Que actualmente no se ha logrado en **ASOMPAS** y sus proyectos, el control de la triple restricción ampliada de los mismos que incluyen entre otras áreas del conocimiento el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos y el riesgo.

Que entre las buenas prácticas de Gerencia de Proyectos del PMI _ Project Management Institute, se encuentra la Guía de los fundamentos y el estándar para la Dirección de Proyectos en adelante Guía del PMBOK, la cual provee un marco de referencia para la implementación en **ASOMPAS**.

Que la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017) – PMI, define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, Herramientas y técnicas: Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017) a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto.

Que **ASOMPAS** deberá estandarizar sus procesos en el marco de las buenas prácticas definidas por el PMI, mediante la adopción e incorporación de los

fundamentos y estándares para lograr un aumento progresivo pero inmediato del nivel de implementación de la gerencia de proyectos.

Que previo a su adopción, **ASOMPAS** reorganizará su estructura orgánica enfocada en una sólida gerencia de proyectos de la tipología Orientación a Proyectos – Compuesto Híbrido de las buenas prácticas definidas por el PMI.

En mérito de lo expuesto, la Junta Administradora de **ASOMPAS**

ACUERDA

ARTÍCULO PRIMERO. - Aprobar la política de gerencia de proyectos, con el siguiente enunciado:

ASOMPAS en el marco de una gestión institucional con credibilidad y reconocimiento en la búsqueda permanente de generar bienestar en los habitantes de los municipios asociados mejorando su calidad de vida, adaptará un modelo de gerencia de proyectos que permita aumentar la eficiencia y el éxito de los proyectos en términos de alcance, costo, tiempo, especificaciones de calidad y beneficios acorde con el presupuesto aprobado.

ARTÍCULO SEGUNDO. - Asumir los siguientes compromisos como Junta Administradora de **ASOMPAS** en relación a la gerencia de proyectos:

- Las decisiones estratégicas para la entidad y la política de gerencia de proyectos se deben encontrar siempre alineadas;
- Revisar trimestralmente la información sobre el contenido, implementación, mantenimiento, funcionamiento y eficacia de la política de gerencia de proyectos en **ASOMPAS**;
- Aprobar la asignación de los recursos adecuados y necesarios para la implementación y funcionamiento eficaz de la política de gerencia de proyectos en **ASOMPAS**;
- Solicitar al Director Ejecutivo que se asignen los recursos adecuados y necesarios a la PMO para el funcionamiento eficaz de la política de gerencia de proyectos.

Así mismo, la Alta Dirección de **ASOMPAS**, se debe comprometer a:

- Demostrar liderazgo y compromiso respecto a la implementación de la metodología de gerencia de proyectos en **ASOMPAS**;

- Delegar la ordenación del gasto, sobre la línea base del presupuesto para cada proyecto, en el jefe o director de la PMO;
- Implementar una estructura orgánica con enfoque a gerencia de proyectos;
- Implementar la metodología de gerencia de proyectos;
- Diseñar y desplegar un plan de implementación de la metodología de gerencia de proyectos;
- Facilitar la formación relacionada con los fundamentos y estándares del PMBOK del PMI para los funcionarios de **ASOMPAS**;
- Verificar que la PMO estructure adecuadamente los proyectos y los ejecute debidamente en cumplimiento de la triple restricción ampliada;
- Realizar monitoreo y seguimiento efectivo a los compromisos y responsabilidades adquiridas y delegadas.

ARTÍCULO TERCERO. - La adopción de la política de gestión de proyectos se realizará de manera progresiva e implicará el desarrollo, entre otros, de los siguientes aspectos:

- Actualizar la planeación estratégica con enfoque a la gerencia de proyectos, reorganizar la estructura organizacional e implementar conceptos claves, difundir efectos positivos y en general crear una cultura organizacional con fundamento en las buenas prácticas del PMI.
- La política de gestión de proyectos se aplicará a la totalidad (100%) de los proyectos administrados por **ASOMPAS**, estará conformada como mínimo por la relación de los grupos de procesos y las áreas del conocimiento establecido como estándares por el PMI, según corresponda.
- Definir la estructura organizacional enfocada a la Gerencia de Proyectos, en la que existirá una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO que estandarice los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilite el intercambio de recursos, metodologías, Herramientas y técnicas: Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017):.
- La PMO definida en **ASOMPAS** ejercerá el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos, los Gerentes de los proyectos serán asignados por la PMO y rendirán cuenta directamente a la PMO.
- La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y

proyectos de **ASOMPAS** y los sistemas de medición de la organización, de tal forma, apoyará la alineación estratégica y evaluará hasta qué punto se cumplen los objetivos de alto nivel de la asociación.

- La PMO tendrá autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones claves a lo largo de la vida de los proyectos a fin de mantenerlo alineado con los objetivos de **ASOMPAS**.
- El Jefe o Director de la PMO rendirá cuenta directa a la Dirección Ejecutiva (Director) de **ASOMPAS**, trimestralmente participará como invitado técnico a la sesión de seguimiento de los proyectos en la Junta Directiva y a las sesiones relacionadas con proyectos de la Asamblea General.
- El Jefe o Director de la Oficina de Gerencia de Proyectos será un funcionario de libre nombramiento y remoción de la planta de personal de **ASOMPAS** quien se desempeñará de tiempo completo en la asociación.
- La Dirección Ejecutiva de **ASOMPAS** delegará la ordenación del gasto al funcionario directivo Jefe de la Oficina o Director de Gerencia de Proyectos para que ejerza cabalmente su rol, el cual será decisivo en términos de gobernabilidad de los proyectos. El Jefe o Director de la PMO definirá políticas, procedimientos, estándares, responsabilidades, criterios de éxito y documentará las autoridades en cada proyecto, entre otros elementos del marco de gobernabilidad de la guía del PMBOK.
- La interdisciplinariedad de los proyectos será garantizada además de la PMO por la Dirección Ejecutiva (Director Ejecutivo) y las 4 Unidades de Gestión de **ASOMPAS**: i) Unidad de Gestión Ambiental, Cultural, de Recreación y Programas Sociales; ii) Centro de Gestión Agro Empresarial y Desarrollo Rural, iii) Unidad de Planificación, Desarrollo Institucional y Gestión del Desarrollo Territorial (Recursos Humanos, Recursos Físicos, Recursos Tecnológicos, Recursos Financieros y Oficina de Defensa Jurídica) y iv) La Unidad de Gestión en Proyectos, Ejecución de Obras y Servicios Públicos que en adelante se llamará la Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO de **ASOMPAS**.
- El Jefe o Director de la PMO coordinará con las dependencias implicadas los recursos necesarios para cada proyecto, aplicando el criterio de interdisciplinariedad y transversalidad de los proyectos.
- Estandarizar conjuntamente con la dependencia encargada de la ejecución de cada una de las etapas del ciclo de vida, los componentes de gestión incluidos en el Plan para la Dirección del Proyecto (integración, alcance, tiempo, costo, calidad y riesgos, entre otros), asegurando una gestión

transversal en la ejecución del ciclo de vida, minimizando los riesgos negativos en la transferencia de los entregables entre dichas etapas.

- La estandarización de los componentes de gestión se realizará mediante la asignación de un grupo de Gerentes de proyectos, así como un equipo de soporte conformado por especialistas técnicos y de gestión, los cuales soportarán la ejecución de las diferentes etapas del ciclo de vida como base para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y las metas institucionales.
- La Asociación en el desarrollo del pensamiento estratégico formulará estrategias e identificará las necesidades de las diferentes partes interesadas, principalmente tomará el direccionamiento y políticas contenidas en el Plan Municipal de Desarrollo de cada alcaldía asociada. El Jefe o Director de la PMO en la misma línea estratégica definirá las partes interesadas de cada proyecto a través del Gerente del Proyecto.
- **ASOMPAS** incluirá en su sistema documental todos los actos, manuales, procesos, procedimientos e instrumentos de medición necesarios para la implementación de la metodología de Gerencia de Proyectos.
- **ASOMPAS** definirá un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral como métricas necesarias para controlar el avance de las metas propuestas en términos de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad e impacto. Estas métricas serán la orientación entregada a través de los indicadores de resultados – KPIs caracterizados. Establecerá también un plan de medición y seguimiento a la calidad de los productos, **ASOMPAS** será una entidad proyectizada, aplicará las mejores prácticas a nivel mundial definidas por el PMI.
- Estructurar una herramienta tecnológica en línea de apoyo que permita articular los diferentes componentes de gestión identificados en la metodología.

ARTÍCULO CUARTO. - La PMO liderará la implementación de la metodología de gestión de proyectos, así como la elaboración y armonización de la documentación asociada al proceso, también diseñará el plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos en **ASOMPAS**.

ARTÍCULO QUINTO. - **ASOMPAS** continuará promoviendo entre sus colaboradores, funcionarios y contratistas, diferentes espacios para fortalecer la cultura del conocimiento en dirección de proyectos bajo el estándar del Project Management Institute.

ARTÍCULO SEXTO. – El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y será la única política institucional en gerencia de proyectos y el ciclo de vida de

estos en **ASOMPAS**, cualquier decisión diferente estará fuera del marco de gestión autorizado en la asociación, el incumplimiento de esta política será objeto de investigación administrativa.

Anexo J. Actividad 6) Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto

El equipo de investigación entrega para su uso y adaptación el formato de acta de constitución del proyecto para que **ASOMPAS** lo use de acuerdo con los diferentes perfiles de la alta gama de proyectos que ejecuta para los municipios, alcaldías y el pacífico sur Colombiano.

ACTA DE CONSTITUCIÓN

Título del proyecto: _____	
Organización ejecutora: _____	
Patrocinador del proyecto: _____	Cliente del proyecto: _____
Gerente del proyecto: _____	Fecha de elaboración: _____

Descripción del proyecto:

Justificación del proyecto:

Especificaciones del proyecto y del producto:

Presupuesto (costo) estimado:

ACTA DE CONSTITUCIÓN

Cronograma de hitos

<u>Hito/entregable</u>	<u>Fecha planificada de cumplimiento</u>	<u>Interesado</u>	<u>Criterio de aceptación</u>
<u>Situación actual</u>			
<u>Situación futura/esperada:</u>			

Riesgos, supuestos y restricciones

<u>Riesgo/supuesto/restricción</u>	<u>Encargado</u>	<u>Plan de respuesta</u>

ACTA DE CONSTITUCIÓN

Plan de comunicaciones

<u>Quién</u>	<u>Comunicaciones salientes</u>	<u>Comunicaciones entrantes</u>	<u>Cuándo</u>	<u>Método</u>
<u>Patrocinador</u>				
<u>Gerente del proyecto</u>				
<u>Cliente</u>				
<u>Miembro equipo proyecto</u>				
<u>Miembro equipo proyecto</u>				
<u>Miembro equipo proyecto</u>				
<u>Interesado opositor al proyecto</u>				
<u>Interesado opositor al proyecto</u>				
<u>Otro</u>				
<u>Otro</u>				

ACTA DE CONSTITUCIÓN



Principios de trabajo en equipo:

-
-
-
-
-
-

Lecciones aprendidas de proyectos ya ejecutados:

-
-
-
-
-
-

Aprueban:

Firma del Gerente del Proyecto

Firma del Patrocinador del Proyecto

Nombre del Gerente del Proyecto

Nombre del Patrocinador del Proyecto

Fecha

Fecha

Anexo: Red de interesados del proyecto

Elaborado y presentado por:

Nota: Formato obtenida de (Arboleda,J, 2018). Acta de Constitución del Proyecto

Responsable: Sponsor y Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se hace una sola vez, al inicio del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Adaptado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Convenio interadministrativo o contrato, entre la Alcaldía municipal correspondiente y **ASOMPAS**
- Factores críticos de éxito
- Formulación del proyecto
- Documentos de negocio
- Acuerdos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Adaptada de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Formato Acta de Constitución
- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Registro de supuestos

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Modo de trabajo: Reunión entre el Sponsor, Gerente del Proyecto y partes interesadas para identificar objetivos, criterios de éxito, entregables cables, requisitos de alto nivel, resumen de hitos, riesgos del proyecto, etc.

Observaciones: Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 4,1 del PMBOK edición actual, grupo de proceso de Inicio y Área de Conocimiento Gestión de la Integración del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo K. Defina el equipo del proyecto

Actividad para revisar los perfiles necesarios y definir los miembros del equipo del proyecto, hay que revisar competencias, conocimientos, esfuerzos y talentos. Esta actividad debe basarse en criterios claros sobre el desempeño de cada integrante respecto las exigencias del proyecto, cada miembro asumirá un rol.

Según corresponda a las especificidades de cada proyecto, el gerente del proyecto revisará la estructura del equipo, así determinará la cantidad de personal que se requiere, definirá los roles según los objetivos del equipo, el proyecto y la interdisciplinariedad necesaria y por último hará la selección del equipo a través de proceso interno de **ASOMPAS** para definir las personas más idóneas según la necesidad del proyecto después de revisar requisitos funcionales (técnicos) y comportamentales.

Actividad 7.1) Definir el equipo del proyecto

Actividad para revisar los perfiles necesarios y definir los miembros del equipo del proyecto, hay que revisar competencias, conocimientos, esfuerzos y talentos. Esta actividad debe basarse en criterios claros sobre el desempeño de cada integrante respecto las exigencias del proyecto, cada miembro asumirá un rol.

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Talento Humano

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Al inicio del proyecto

Entradas:

- Proceso interno de selección de personal.

Herramientas y técnicas:

- Propias de **ASOMPAS** selección de personal

Salidas:

- Profesionales interdisciplinarios seleccionados para conformar el equipo del Proyecto

Modo de trabajo: reunión del Gerente de Proyecto, PMO, dependencias de **ASOMPAS**. La PMO solicita el perfil necesario a asignar al proyecto, la dependencia de Talento Humano realiza el proceso de convocatoria, estudio hoja de vida y selección de los profesionales idóneos según el requerimiento de la Oficina de Gerencia de Proyectos de **ASOMPAS**. El jefe de la PMO participa activamente en

el proceso de selección.

Observaciones: profesionales con conocimiento y dominio de los fundamentos y estándares del PMBOK, buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI, experiencia demostrada.

Anexo L. Identifique las partes interesadas

Revise el contenido de la tabla propuesta como formato “**Identificación de las Partes Interesadas**” y la figura del “**Mapa de Calor - Partes Interesadas**”.

Es la actividad de reconocimiento de las partes interesadas (Internas y Externas) para analizar el nivel de interés e influencia que puedan tener y que pueda afectar el éxito del proyecto. Uno de los beneficios claves de este proceso es que permite identificar con precisión la orientación necesaria para involucrar las partes interesadas en el ciclo de vida del proyecto

Actividad 7.2) Identificar las partes interesadas

El mapa de calor puede ejecutarse a través del juicio de expertos aplicando a cada parte interesada el siguiente formato.

Formato Identificación de las Partes Interesadas

No.	IDENTIFICACIÓN	PODER	INTERES	F / C	COMENTARIO (a favor o en contra)
1					
2					
3					
4					
5					

Nota: Formato obtenido de (Bernal, 2017)

No: Numeración para cada ítem.

Identificación: Escriba el nombre de la parte interesada

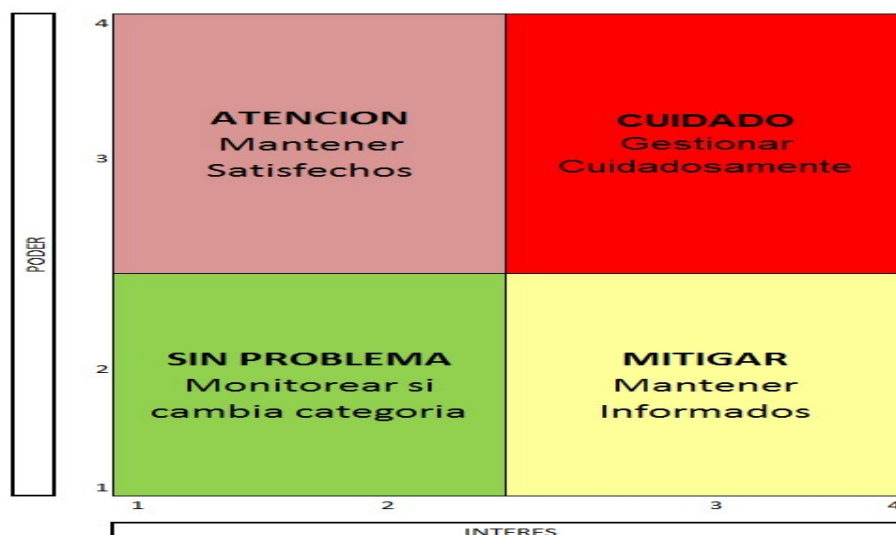
Poder: Identifique el grado de interés que pueda tener el stakeholder por el proyecto:

1) Muy Bajo, 2) Bajo, 3) Alto y 4) Muy Alto

F/C: Escriba F, si el comentario es a favor del proyecto
F/C: Escriba C, si el comentario es en contra del proyecto

Comentario: Juicio sobre la generación de valor del proyecto.

Los resultados se consolidan y analizan de acuerdo con los siguientes rangos:



Nota: Obtenido de (Bernal, 2017). Mapa de Calor – Partes Interesadas. Obtenido de (Bernal, 2017)

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: al inicio del proyecto con revisiones periódicas, es Iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Documentos de negocio
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Acuerdos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Representación de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Registro de interesados
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto, se retomará periódicamente a lo largo del proyecto según necesidades identificadas por el gerente del proyecto.

Observaciones. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 13,1 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de Inicio y Área de Conocimiento Gestión de la Integración del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyecto

Anexo M. Planifique la gestión del alcance

Es la actividad para crear el plan para la gestión del alcance del proyecto que contendrá la definición, validación y controles del alcance y los entregables. Es la ruta de la ejecución del alcance en las diferentes etapas del proyecto.

Actividad 7.3) Planificar la gestión del alcance

Ejecutantes: Gerente de Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Una única vez, al inicio del proyecto y en puntos predefinidos del proyecto, Iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto y actividad 7.4 recopilar requisitos.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Análisis de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la gestión del alcance
- Plan de gestión de los requisitos

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto y del producto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se

modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 5,1 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo N. Recopile requisitos

Consultar la propuesta de valor de las partes interesadas es importante para documentar y gestionar los requisitos por ellos expuestos y así cumplir con el alcance definido de los productos y objetivos del proyecto. A través de esta actividad podemos identificar lo que las partes esperan del proyecto.

Actividad 7.4) Recopilar requisitos

Para cumplir con el objetivo de esta actividad se propone realizar su documentación a través de los siguientes formatos:

Formato Plan de Gestión de Requisitos

PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
ACTIVIDADES DE REQUISITOS: DESCRIBIR CÓMO SE PLANIFICARÁN, SEGUIRÁN Y REPORTARÁN ESTAS ACTIVIDADES.	
PROCESO PARA ELABORACIÓN DE LA EDT: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA CREAR, APROBAR, Y MANTENER LA EDT. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.	
PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE REQUISITOS: DESCRIBIR COMO SE PRIORIZARÁN LOS REQUISITOS.	
MÉTRICAS DEL PRODUCTO: DESCRIBIR LAS MÉTRICAS QUE SE USARÁN Y SUSTENTAR PORQUÉ SE USARÁN.	
ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD: DESCRIBIR LOS ATRIBUTOS DE REQUISITOS QUE SE CAPTURARÁN EN LA MATRIZ DE TRAZABILIDAD Y ESPECIFICAR CONTRA QUE OTROS DOCUMENTOS DE REQUISITOS DEL PROYECTO SE HARÁ LA TRAZABILIDAD.	

Nota: Formato obtenidos de (Díaz,D, 2019).

Formato Documentación de Requisitos

DOCUMENTACION DE REQUISITOS			
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
NECESIDAD DEL NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR: DESCRIBIR LAS LIMITACIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LAS RAZONES POR LAS CUÁLES SE EMPRENDE EL PROYECTO.			
REQUISITOS FUNCIONALES: DESCRIBIR PROCESOS DEL NEGOCIO, INFORMACIÓN, INTERACCIÓN CON EL PRODUCTO, ETC.			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUERIMIENTOS	
		CODIGO	DESCRIPCIÓN
REQUISITOS NO FUNCIONALES: DESCRIBIR REQUISITOS TALES COMO NIVEL DE SERVICIO, PERFORMANCE, SEGURIDAD, ADECUACIÓN, ETC.			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUERIMIENTOS	
		CODIGO	DESCRIPCIÓN
REQUISITOS DE CALIDAD: DESCRIBIR REQUISITOS RELATIVOS A NORMAS O ESTÁNDARES DE CALIDAD, O LA SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE FACTORES RELEVANTES DE CALIDAD.			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUERIMIENTOS	
		CODIGO	DESCRIPCIÓN
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: ESPECIFICACIONES O REQUISITOS DE RENDIMIENTO, FUNCIONALIDAD, ETC., QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES DE ACEPTAR EL PROYECTO.			
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		
1. TÉCNICOS			
2. DE CALIDAD			
3. ADMINISTRATIVOS			
4. COMERCIALES			
5. SOCIALES			
REGLAS DEL NEGOCIO: REGLAS PRINCIPALES QUE FIJAN LOS PRINCIPIOS GUÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.			
IMPACTOS EN OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES			
IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES: DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTANTE.			
REQUISITOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO			
SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS			
RESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS			

Nota: Formato obtenido de (Díaz,D, 2019)

Formato Matriz de Trazabilidad de Requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS																
NOMBRE DEL PROYECTO											SIGLAS DEL PROYECTO					
ATRIBUTOS DE REQUISITOS											TRAZABILIDAD HACIA: Como se reflejan o satisfacen en...					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SUSTENTO DE SU INCLUSIÓN	FECHA DE INCLUSIÓN	PROPIETARIO	FUENTE	PRIORIDAD	VERSIÓN	ESTADO ACTUAL	GRADO DE COMPLEJIDAD	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	NECESIDADES, OPORTUNIDADES, METAS Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ALCANCE DEL PROYECTO / ENTREGABLE DEL WBS	DISEÑO DEL PRODUCTO / SERVICIO	DESARROLLO DEL PRODUCTO / SERVICIO	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL

ESTADO ACTUAL	
Estado	Abreviatura
Activo	AC
Cancelado	CA
Diferido	DI
Cumplido	CU

GRADO DE COMPLEJIDAD	
Estado	Abreviatura
Alto	A
Medio	M
Bajo	B

Nota: Formato obtenido de (Díaz,D, 2019)

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto y actividad 7.5 definir el alcance

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Documentos de negocio
- Acuerdos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Representación de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Diagramas de contexto
- Prototipos

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Documentación de requisitos
- Matriz de trazabilidad de requisitos

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 5.2 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo O. Defina el alcance

Revise el contenido de los siguientes formatos “**Declaración del alcance**” y “**Plan de Gestión del Alcance**”.

En esta actividad se resume la descripción completa del proyecto y sus entregables, también puede identificar cómo permite limitar cada producto junto a los criterios de aceptación. Las partes integrantes del formato son: Requisitos, características, criterios de aceptación, entregables, exclusiones, restricciones y supuestos, entre otros, para identificar con alto grado de precisión el proyecto y producto.

Actividad 7.5) Definir el alcance

Se propone para **ASOMPAS** el siguiente formato con la orientación de tener presente las especificidades técnicas de cada proyecto:

Formato Declaración del Alcance

SCOPE STATEMENT	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO	
REQUISITOS: CONDICIONES O CAPACIDADES QUE DEBE POSEER O SATISFACER EL PRODUCTO PARA CUMPLIR CON CONTRATOS, NORMAS, ESPECIFICACIONES, U OTROS DOCUMENTOS FORMALMENTE IMPUESTOS.	CARACTERÍSTICAS: PROPIEDADES FÍSICAS, QUÍMICAS, ENERGÉTICAS, O SICOLÓGICAS, QUE SON DISTINTIVAS DEL PRODUCTO, Y/O QUE DESCRIBEN SU SINGULARIDAD
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO: ESPECIFICACIONES O REQUISITOS DE RENDIMIENTO, FUNCIONALIDAD, ETC., QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES QUE SE ACEPTÉ EL PRODUCTO DEL PROYECTO.	
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	
2. DE CALIDAD	
3. ADMINISTRATIVOS	
4. COMERCIALES	
5. SOCIALES	
ENTREGABLES DEL PROYECTO: PRODUCTOS ENTREGABLES INTERMEDIOS Y FINALES QUE SE GENERARÁN EN CADA FASE DEL PROYECTO.	
FASE DEL PROYECTO	PRODUCTOS ENTREGABLES
EXCLUSIONES DEL PROYECTO: ENTREGABLES, PROCESOS, ÁREAS, PROCEDIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS, REQUISITOS, FUNCIONES, ESPECIALIDADES, FASES, ETAPAS, ESPACIOS FÍSICOS, VIRTUALES, REGIONES, ETC., QUE SON EXCLUSIONES CONOCIDAS Y NO SERÁN ABORDADAS POR EL PROYECTO, Y QUE POR LO TANTO DEBEN ESTAR CLARAMENTE ESTABLECIDAS PARA EVITAR INCORRECTAS INTERPRETACIONES ENTRE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO.	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO: FACTORES QUE LIMITAN EL RENDIMIENTO DEL PROYECTO, EL RENDIMIENTO DE UN PROCESO DEL PROYECTO, O LAS OPCIONES DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO. PUEDEN APLICAR A LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO O A LOS RECURSOS QUE SE EMPLEAN EN EL PROYECTO.	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
SUPUESTOS DEL PROYECTO: FACTORES QUE PARA PROPÓSITOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO SE CONSIDERAN VERDADEROS, REALES O Ciertos.	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

Nota: Formato obtenido de (Díaz, D, 2019)

Formato Plan de Gestión del Alcance

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA ELABORAR EL SCOPE STATEMENT DEFINITIVO A PARTIR DEL SCOPE STATEMENT PRELIMINAR. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.	
PROCESO PARA ELABORACIÓN DE LA EDT: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA CREAR, APROBAR, Y MANTENER LA EDT. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.	
PROCESO PARA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO WBS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA CREAR, APROBAR, Y MANTENER EL DICCIONARIO WBS. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.	
PROCESO PARA VERIFICACIÓN DE ALCANCE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA LA VERIFICACIÓN FORMAL DE LOS ENTREGABLES Y SU ACEPTACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO). DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.	
PROCESO PARA CONTROL DE ALCANCE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA IDENTIFICAR, REGISTRAR, Y PROCESAR CAMBIOS DE ALCANCE, ASÍ COMO SU ENLACE CON EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y CON QUÉ.	

Nota: Formato obtenido de (Díaz, D, 2019)

Ejecutantes: Sponsor - Junta Administradora - Alcaldes

Responsable: Sponsor - Junta Administradora - Alcaldes

Nivel de Implantación: Una sola vez, al inicio del proyecto e Iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto y actividad 7.6 crear EDT.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Análisis del producto

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Enunciado del alcance del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de Trabajo: reunión entre el Sponsor y el Gerente del Proyecto.

Observaciones: es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 5,3 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo P. Cree y diseñe la Estructura de Desglose del Trabajo - EDT

Revise el contenido de la propuesta del formato EDT y la propuesta del formato “**Diccionario EDT**”.

El equipo y gerente del proyecto desagregan de forma jerárquica subdividiendo los entregables y el trabajo de cada fase en estructuras más pequeñas y fáciles de controlar. La EDT es una desagregación del alcance total del producto o entregable a realizar hasta un nivel mínimo – pertinente, llamado paquetes de trabajo, el que agrupa las actividades a programar en tiempo y estimar sus costos, también se convierte en el mínimo elemento de seguimiento y control.

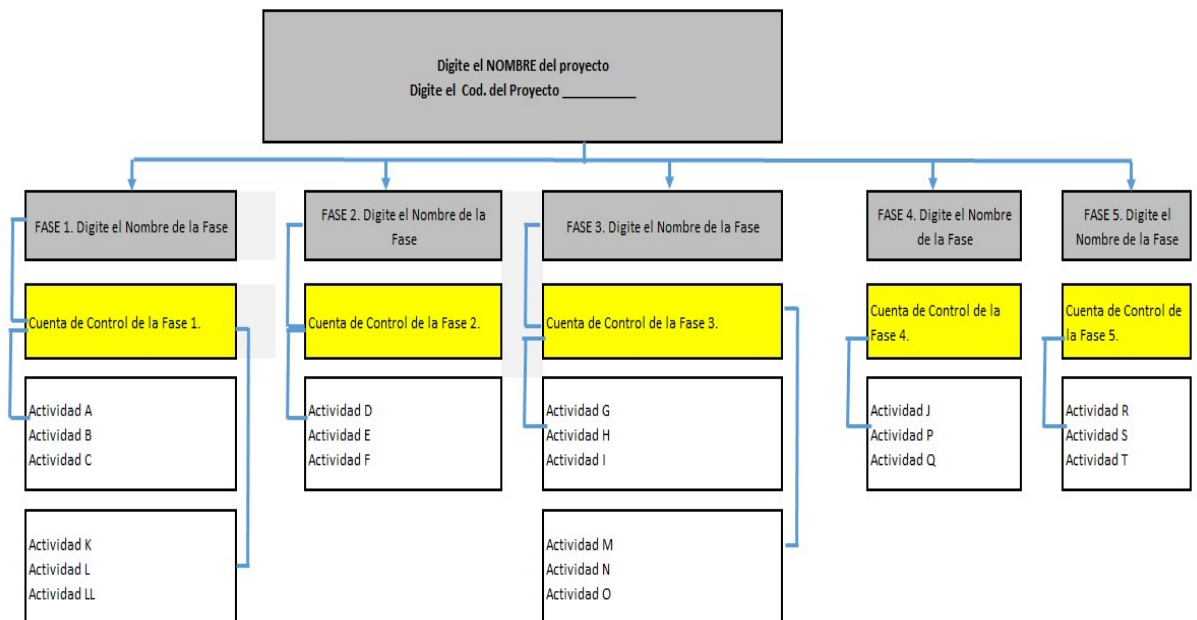
Para estructurar la EDT es importante contar con el conocimiento de expertos que conozcan del proyecto o proyectos similares (analogías) los que harán la debida descomposición (Dividir y subdividir el alcance y los entregables).

Actividad 7.6) Crear la EDT / WBS

Para estructurar la EDT es importante contar con el conocimiento de expertos que conozcan del proyecto o proyectos similares (analogías) los que harán la debida descomposición (Dividir y subdividir el alcance y los entregables).

La estructura deseada se ejemplariza a continuación:

Formato EDT/WBS



Nota: Formato EDT. Elaboración propia

Se recomienda a la asociación utilizar una EDT organizada por fases, la que consiste en utilizar las fases del proyecto en el segundo nivel de desagregación con los entregables del producto y del proyecto en el tercer nivel y finalmente los paquetes de trabajo.

La EDT puede conservar el siguiente orden jerárquico: Proyecto, Entregables (principales productos), Sub – entregables (Productos de apoyo), Sub- entregables derivados (Menor nivel de responsabilidad de administración), Cuentas de control (agrupamiento de paquetes de trabajo), paquetes de trabajo (conjunto de actividades comunes), actividades.

Formato Diccionario EDT

DICCIONARIO EDT		
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO DE LA WBS		
DEFINIR EL OBJETIVO DEL PDT (Paquete de Trabajo), DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		
NOMBRE DE LA FASE	ACTIVIDAD	DEFINICIÓN

Nota: Formato obtenido de (Díaz,D, 2019)

El diccionario es un documento que define e informa detalladamente sobre cada entregable, actividad y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS.

Según la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017) la información del diccionario de la EDT/WBS puede incluir, entre otros:

- El identificador del código de cuenta,
- La descripción del trabajo,
- Los supuestos y restricciones,
- La organización responsable,
- Los hitos del cronograma,
- Las actividades asociadas del cronograma,
- Los recursos necesarios,
- Estimaciones de costos,
- Los requisitos de calidad,
- Los criterios de aceptación,
- Las referencias técnicas, y

- La información sobre acuerdos.

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se hace una única vez al inicio del proyecto o en puntos predefinidos del proyecto, es iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto y actividad 7.7 planificar la gestión del cronograma

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto, plan para la gestión del alcance
- Documentos del proyecto, enunciado del alcance del proyecto y documentación de requisitos.
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Descomposición

Salidas: Tomado de Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Línea base del alcance
- Actualizaciones a los documentos del proyecto, registro de supuestos y documentación de requisitos.

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto. Redactar el diccionario.

Observaciones: es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 5.4 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo Q. Formato Estimación de Tiempo y Costo

FASE	ACTIVIDADES	ESTIMACIONES DE TIEMPO (DÍAS)											ESTIMACIONES DE COSTO (\$ COP)														
		ESTIMADO R 1			ESTIMADO R 2			PROMEDIO			t _e (semanas)	Reserva de contingencia 10%	Tiempo Total	ESTIMADOR 1			ESTIMADOR 2			PROMEDIO			C _e	COSTO ACTIVADO	VALOR RESERVA DE CONTINGENCIA	LINEA BASE DEL COSTO	
		t _o	t _m	t _p	t _o	t _m	t _p	t _o	t _m	t _p				C _o	C _m	C _p	C _o	C _m	C _p	C _o	C _m	C _p					
		(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)				(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)					
Fase 1. Digite el nombre de la fase	la identificación y nombre de cada actividad																										
Fase 2.																											
Fase 3.																											
Fase 4.																											
Fase 5.																											
Costo actividades + reserva de contingencia																											
Reserva para Contingencias Paquetes _ 10%																											
Línea Base del Costo																											
Reserva de Gestión 5%																											
Presupuesto del Proyecto																											

Nota: Formato obtenido de (Arboleda,J, 2018)

To y Co = Tiempo y Costo optimista; Tm y Cm = Tiempo y Costo más probable; Tp y Cp = Tiempo y Costo pesimista; Te y Ce = Tiempo y Costo esperado.

Anexo R. Formato Cronograma – Diagrama Gantt

FASE	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	DIGITE EL MES DE EJECUCIÓN																	
					SEMANA 1					FIN DE SEMANA	SEMANA 2					FIN DE SEMANA	SEMANA 3					FIN DE SEMANA
					DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI		DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI		DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI	DÍA HABI	
FASE 1: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad	Fecha inicio actividad	Fecha final actividad	Miembro del equipo responsable de la actividad																		
	Digite el nombre de la actividad																					
FASE 2: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad																					
	Digite el nombre de la actividad																					
FASE 3: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad																					
	Digite el nombre de la actividad																					
FASE 4: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad																					
	Digite el nombre de la actividad																					
FASE 5: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad																					
	Digite el nombre de la actividad																					

Nota: Formato Cronograma. Elaboración propia

Anexo S. Planifique la gestión del cronograma

Es la primera actividad en la gestión del cronograma del proyecto, es muy importante toda vez que de ella dependen la definición, la secuencia, los tiempos y el desarrollo del cronograma.

Es una actividad que define lineamientos, procesos, procedimientos y gestión del conocimiento de la gestión del cronograma del proyecto, suministra el camino a seguir, si se quiere decir de esta manera, proporciona un mapa mental de los diferentes caminos a seguir en la ejecución del proyecto.

Actividad 7.7) Planificar la gestión del cronograma

Es una actividad que define lineamientos, procesos, procedimientos y gestión del conocimiento de la gestión del cronograma del proyecto, suministra el camino a seguir, si se quiere decir de esta manera, proporciona un mapa mental de los diferentes caminos a seguir en la ejecución del proyecto.

El plan para la gestión del cronograma es el producto final de esta actividad.

Formato Plan para la Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL SCHEDULE	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
PROCESO DE DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA DEFINIR LAS ACTIVIDADES A PARTIR DEL SCOPE STATEMENT, WBS, Y DICCIONARIO WBS. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y CON QUÉ.	
PROCESO DE SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES ; DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y CON QUÉ.	
PROCESO DE ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA ESTIMAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.	
PROCESO DE ESTIMACIÓN DE DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.	
PROCESO DE DESARROLLO DE SCHEDULE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA DESARROLLAR EL SCHEDULE. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y CON QUÉ.	
PROCESO DE CONTROL DE SCHEDULE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA CONTROLAR EL SCHEDULE, ASÍ COMO SU ENLACE CON EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y CON QUÉ.	

Nota: Formato obtenido de (Díaz,D, 2019)

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Una única vez al inicio del proyecto o en momentos predefinidos del proyecto, es iterativo con la actividad 7.6: crear EDT, 7.11: desarrollar el cronograma, 7.8: definir actividades, 7.9: secuenciar actividades y actividad 7.10: estimar la duración de las actividades.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Análisis de datos
- Reuniones_ Recomendada para **ASOMPAS**

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan de gestión del cronograma

Modo de trabajo: reuniones del Equipo del Proyecto

Observaciones. Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 6,1 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Cronograma del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo T. Defina las actividades

Con esta actividad se identifica y documenta las actividades puntuales que deben realizarse para la entrega efectiva de los productos del proyecto. Aquí se descompone los paquetes de trabajos en unidades mínimos que serán las actividades a plantear en el cronograma como base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del proyecto.

Actividad 7.8) Definir las actividades

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se realiza inicialmente en la planeación del proyecto pero se estará revisando y actualizando a lo largo de todo el proyecto, es iterativo con la actividad 7.7: planificar la gestión del cronograma, 7.11: desarrollar el cronograma, 7.9: secuenciar actividades y actividad 7.10: estimar la duración de las actividades

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos _ Recomendada para **ASOMPAS**
- Descomposición _ Recomendada para **ASOMPAS**
- Planificación gradual
- Reuniones _ Recomendada para **ASOMPAS**

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Lista de actividades
- Atributos de la actividad
- Lista de hitos
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas

que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 6.2 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Cronograma del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo U. Secuencie las actividades

Identificar, documentar y diagramar (Método de diagramación por procedencia - PDM) las relaciones lógicas entre actividades (Eventos, predecesoras, sucesoras, actividades de fusión, actividades paralelas, actividades explosivas, adelantos, holguras y retrasos, entre otros.), para determinar el verdadero cronograma del trabajo y así buscar el máximo rendimiento y eficiencia de los recursos del proyecto.

Actividad 7.9) Secuenciar las actividades

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se realiza a lo largo de la vida del proyecto, es iterativo con la actividad 7.7: planificar la gestión del cronograma, 7.8: definir actividades, 7.11: desarrollar el cronograma y actividad 7.10: estimar la duración de las actividades

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Método de diagramación por precedencia _ Recomendada para **ASOMPAS**
- Determinación e integración de las dependencias
- Adelantos y retrasos_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Sistema de información para la dirección de proyectos

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Diagrama de red del cronograma del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones: es el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto (predecesoras y sucesoras). Las redes deben iniciar a la izquierda y desarrollarse hacia la derecha, una actividad no puede iniciar hasta que

todas sus actividades predecesoras sean terminadas, las flechas indican precedencia y flujo y pueden cruzarse sobre otras, identifique cada actividad con un número único; el número debe ser mayor que el de su predecesora, utilice nodos comunes de inicio y de fin.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 6,3 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Cronograma del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo V. Estime la duración de las actividades

Determinar el tiempo que es necesario para llevar a cabo cada actividad del proyecto. El método más usado es la distribución triangular o estimación basada en tres valores (tiempo optimista, tiempo más probable y tiempo pesimista) que combinado con el juicio de expertos es el método recomendado para **ASOMPAS**.

Por la gran cantidad de tipologías de proyectos que ejecuta **ASOMPAS** se deja para su disposición, otras posibles opciones, como herramientas de determinación de la estimación de la duración de las actividades. Adicionalmente se aclara que el juicio de expertos se puede conseguir con profesionales que tengan conocimiento y experiencia en desarrollo de cronogramas, gestión y control del cronograma, estimaciones y manejo de aplicativos como MS – Project (Recomendado en esta metodología).

Actividad 7.10) Estimar la duración de las actividades

Por la gran cantidad de tipologías de proyectos que ejecuta **ASOMPAS** se deja para su disposición, otras posibles opciones, como herramientas de determinación de la estimación de la duración de las actividades. Adicionalmente se aclara que el juicio de expertos se puede conseguir con profesionales que tengan conocimiento y experiencia en desarrollo de cronogramas, gestión y control del cronograma, estimaciones y manejo de aplicativos como MS – Project (Recomendado en esta metodología).

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se realiza a lo largo de la vida del proyecto, es iterativo con la actividad 7.7: planificar la gestión del cronograma, 7.8: definir actividades, 7.9: secuenciar las actividades y 7.11: desarrollar el cronograma

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Estimación análoga_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Estimación paramétrica
- Estimaciones basadas en tres valores_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Estimaciones ascendentes
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Estimaciones de la duración
- Base de las estimaciones
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 6,4 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Cronograma del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo W. Desarrolle el Cronograma

Revise el contenido, en el anexo R, la propuestas del formato “**Cronograma – Diagrama Gantt**” y en el anexo S la figura Propuesta del formato “**Plan para la gestión del Cronograma**”

Es una actividad iterativa, donde se define un modelo de programación en el que se registra para cada actividad la fecha de inicio, fin y los hitos. En este desarrollo se revisa en profundidad la duración, recursos y reservas de cada actividad con la intención de generar un cronograma aprobado del proyecto.

Los elementos claves de esta actividad son: La definición de hitos, la identificación, el flujo de secuencia y la duración de las actividades. Para estructurarlo en **ASOMPAS** se recomienda el uso del Diagrama Gantt.

Actividad 7.11) Desarrollar el Cronograma

Los elementos claves de esta actividad son: La definición de hitos, la identificación, el flujo de secuencia y la duración de las actividades. Para estructurarlo en **ASOMPAS** se recomienda el uso del Diagrama Gantt.

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se realiza a lo largo de la vida del proyecto, es Iterativo con la actividad 8: desarrollar el plan para la dirección del proyecto, 7.10: estimar la duración de las actividades, 7.12: planificar la gestión de los costos, pero también con las actividades 7.7, 7.8 y 7.9.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Acuerdos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Análisis de la red del cronograma
- Método de la ruta crítica

- Optimización de recursos
- Análisis de datos
- Adelantos y retrasos
- Compresión del cronograma
- Sistema de información para la dirección de proyectos
- Planificación ágil de liberaciones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Línea base del cronograma
- Cronograma del proyecto
- Datos del cronograma
- Calendarios del proyecto
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto. Estimación de duración de las actividades

Observaciones. Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto.

Diseño propio, en la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales iteraciones, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 6,5 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión del Cronograma del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo X. Planifique la gestión de los costos

Revise el contenido de la propuesta de formato “**Plan para la Gestión de Costos**”.

Es una guía, orientación y direccionamiento para gestionar los costos del proyecto, a través de esta actividad **ASOMPAS** debe describir cómo se estima la presupuesta, gestiona, monitorea y controla los costos del proyecto.

El juicio de expertos es importante en esta actividad, con ellos tenemos para el proyecto habilidades para resolver con alto grado de certeza, facilidad y rapidez las necesidades de información para planificar la gestión de los costos. El experto utilizará el conocimiento de proyectos similares (Analogía), información del sector, estimación de costos, elaboración de presupuestos y gestión del valor ganado.

Actividad 7.12) Planificar la gestión de los costos

Para planificar la gestión de los costos de cada proyecto de **ASOMPAS** se recomienda el uso del siguiente formato, sin olvidar las particularidades de la amplia gama de proyectos que gestiona la asociación, a través de las cuales, ajustará el formato de acuerdo con la necesidad.

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se realiza una única vez al inicio del proyecto o en puntos predefinidos, es iterativo con la actividad 8: desarrollar el plan para la dirección del proyecto, 7.11: desarrollar el cronograma y la actividad 7.13: estimar los costos

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos _ Recomendada para **ASOMPAS**
- Análisis de datos
- Reuniones_ Recomendada para **ASOMPAS**

Formato Plan para la Gestión de los Costos

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS		
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO: TIPOS DE ESTIMACIÓN A UTILIZAR EN EL PROYECTO CON INDICACIÓN DEL MODO DE FORMULACIÓN Y LOS NIVELES DE PRECISIÓN DE CADA TIPO.		
TIPO DE ESTIMACIÓN (ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA)	MODO DE FORMULACIÓN (ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE FORMULACIÓN DEL ESTIMADO INDICANDO EL PORQUÉ, QUIÉN, CÓMO, Y CUÁNDO)	NIVEL DE PRECISIÓN (ESPECIFICAR EL NIVEL DE PRECISIÓN DEL ESTIMADO, EJM. -15% +25%)
UNIDADES DE MEDIDA: UNIDADES DE MEDIDA A UTILIZAR, PARA ESTIMAR Y TRABAJAR CADA TIPO DE RECURSO.		
TIPO DE RECURSO	UNIDADES DE MEDIDA	
UMBRALES DE CONTROL		
ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE (ESPECIFICAR SI EL UMBRAL DE CONTROL APLICA A TODO EL PROYECTO, UNA FASE, UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO)	VARIACIÓN PERMITIDA (VARIACIÓN PERMITIDA PARA EL ALCANCE ESPECIFICADO, EXPRESADA EN VALORES ABSOLUTOS, EJM \$, O VALORES RELATIVOS EJM %)	ACCIÓN A TOMAR SI VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO (ACCIÓN A TOMAR EJM. MONITOREAR RESULTADOS, ANALIZAR VARIACIONES, O
MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO		
ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN	MODO DE MEDICIÓN
NIVELES DE ESTIMACIÓN Y DE CONTROL: ESPECIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DETALLE EN QUE SE EFECTUARÁN LAS ESTIMACIONES Y EL CONTROL DE LOS COSTOS.		
TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTOS (ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA)	NIVEL DE ESTIMACIÓN DE COSTOS (ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁN LOS ESTIMADOS DE COSTOS, EJM. ACTIVIDAD, PAQUETES DE TRABAJO,	NIVEL DE CONTROL DE COSTOS (ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁ EL CONTROL DE LOS COSTOS EN EL SISTEMA EVM, EJM. ACTIVIDAD, PAQUETES DE
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE REALIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.		
PROCESO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ	
Estimación de Costos		
Preparación del Presupuesto de Costos		
Control de Costos		
FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.		
FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ	
Plan de Gestión de Costos		
Línea Base del Costo		
Costeo del Proyecto		
Presupuesto por Fase y Entregable		
Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso		
Presupuesto por Semana		

Nota: Formato obtenido de Díaz (2019)

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto para desarrollar el plan de gestión de costos, en esta reunión es conveniente la participación del gerente del proyecto, el equipo del proyecto, el patrocinador, algunos interesados significativos con alta influencia sobre el proyecto y otras personas de acuerdo con la necesidad.

Observaciones. Es el proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 7,1 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Costos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo Y. Estime los costos

Revise el contenido del anexo Q propuestas del formato “Estimación de tiempo y costos”, y las tablas que a continuación se presentan como propuesta del formato “**Estimación de Costos**” y la tabla propuesta del formato “**Estimación de Costos Semanales**”.

Tenga en cuenta que una estimación es la proyección o aproximación a los costos necesarios para terminar los entregables del proyecto, puede revisar para esta actividad un enfoque macro como analogías, consensos y juicio de expertos, entre otros, o un enfoque micro como estimaciones a partir de los elementos de la EDT. Para **ASOMPAS** se recomienda diligenciar el formato “Estimación de Costos” el cual puede diligenciar con el cálculo a través de la distribución BETA PERT, método más usado en el gremio de gerentes de proyectos, junto a la experticia de profesionales conocedores del tipo de proyecto que se pretenda ejecutar.

La estimación se hace para todos los recursos asignados al proyecto como talento humano, materiales y suministros, instalaciones, equipamiento, servicios públicos, la inflación, costos financieros y las reservas de contingencia.

El juicio de expertos es importante en esta actividad, con ellos se cuenta con habilidades para resolver con acierto, facilidad y rapidez las necesidades de información para estimar los costos. El experto utilizará su capacidad y conocimiento en proyectos similares (Analogías), información del sector y métodos de estimación de costos.

Para hacer la estimación de los costos de cada proyecto de **ASOMPAS** se recomienda el uso de las siguientes tablas como formato sugerido, sin olvidar las particularidades de la amplia gama de proyectos que gestiona la asociación, a través de las cuales, ajustará el formato de acuerdo con la necesidad.

Actividad 7.13) Estimar los costos

Formato Estimación de Costos

FASE	ACTIVIDADES	ESTIMACIONES DE COSTO (\$ COP)														
		ESTIMADOR 1			ESTIMADOR 2			PROMEDIO			C _e	COSTO ACTIVAD	VALOR RESERVA DE CONTINGENCIA	LINEA BASE DEL COSTO		
		C _o	C _m	C _p	C _o	C _m	C _p	C _o	C _m	C _p						
Fase 1.	Digite el nombre de la actividad															
	Digite el nombre de la actividad															
Fase 2.	Digite el nombre de la actividad															
	Digite el nombre de la actividad															
Fase 3.	Digite el nombre de la actividad															
	Digite el nombre de la actividad															
Fase 4.	Digite el nombre de la actividad															
	Digite el nombre de la actividad															
Fase 5.	Digite el nombre de la actividad															
	Digite el nombre de la actividad															
Costo actividades + reserva de contingencia																
Reserva para Contingencias Paquetes _ 10%																
Linea Base del Costo																
Reserva de Gestión 5%																
Presupuesto del Proyecto																

Nota: Formato obtenido de (Arboleda,J, 2018)

Co = Costo optimista

Cm = Costo más probable

Cp = Costo pesimista

Ce = Costo esperado

Formato Estimación Costos Semanales

FASE	ACTIVIDADES	COSTO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
FASE 1. Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad	Sumatoria costos semanales	Costos semanal	Costos semanal	Costos semanal	Costos semanal
	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
FASE 2. Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
FASE 3: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
FASE 4: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
FASE 5: Digite el nombre de la fase	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
	Digite el nombre de la actividad					
COSTOS SEMANALES			SUMATORIA	SUMATORIA	SUMATORIA	SUMATORIA
TOTAL COSTOS						SUMATORIA

Nota: Formato Estimación Costos Semanales. Elaboración propia
Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Se lleva a cabo de forma periódica a lo largo de la vida del proyecto y es iterativo con la actividad 8: desarrollar el plan para la dirección del proyecto, 7.12 planificar la gestión de los costos y la actividad 7.14 determinar el presupuesto

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos _ Recomendada para **ASOMPAS**
- Estimación análoga
- Estimación paramétrica
- Estimaciones ascendentes
- Estimaciones basadas en tres valores_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Análisis de datos
- Sistema de información para la dirección de proyectos
- Toma de decisiones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Estimaciones de costos
- Base de las estimaciones
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 7.2 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Costos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo Z. Determine el presupuesto

Revise el contenido de la siguiente figura para la propuesta del formato “**Componentes del Presupuesto del Proyecto**” y la figura propuesta del formato “**Presupuesto del Proyecto**”

Una vez obtenido los costos por actividades (Estimación de costos) debe considerarse las reservas para contingencia de las actividades y de los paquetes de trabajo lo que constituye las cuentas de control o línea base de costos (Línea base para la medición del desempeño en el método de valor ganado). Entonces, determinar el presupuesto consiste en la sumatoria de los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto, se utiliza para comparar con los resultados efectivamente obtenidos y solo se puede ajustar, aumentar o disminuir a través de procedimientos institucionales y formales de control de cambios. Finalmente al sumar las reservas de gestión a la línea base de costos se obtiene el presupuesto del proyecto.

Las herramientas “agregación de costos” y “análisis de datos” se tornan importantes para la determinación y consolidación del presupuesto del proyecto.

Actividad 7.14) Determinar el presupuesto

Para hacer la consolidación de los costos de cada proyecto de **ASOMPAS** se recomienda el uso de la estructura de las siguientes figuras.



Nota: Formato Componentes del Presupuesto del Proyecto. Elaboración propia, estructura tomada de la (Guía de PMBOK ® - Sexta edición, 2017).

La determinación del presupuesto resulta de la sumatoria del costo de las diferentes actividades de los paquetes, sus costos se consolidan por paquetes en la estructura de la EDT. Los costos acumulados por paquetes de trabajo se agregan posteriormente para los niveles superiores de componentes como las cuentas de control, línea base del costo y finalmente para todo el proyecto.

Ejecutantes: Gerente del Proyecto

Responsable: Sponsor y Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Esta actividad se realiza una única vez o en puntos predefinidos del proyecto y es iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto y su antecesora actividad 7.13 estimar los costos.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Documentos de negocio
- Acuerdos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Costos agregados_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Análisis de datos_ Recomendada para **ASOMPAS**
- Revisar la información histórica
- Conciliación del límite de financiamiento
- Financiamiento_ Recomendada para **ASOMPAS**

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Línea base de costos
- Requisitos de financiamiento del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

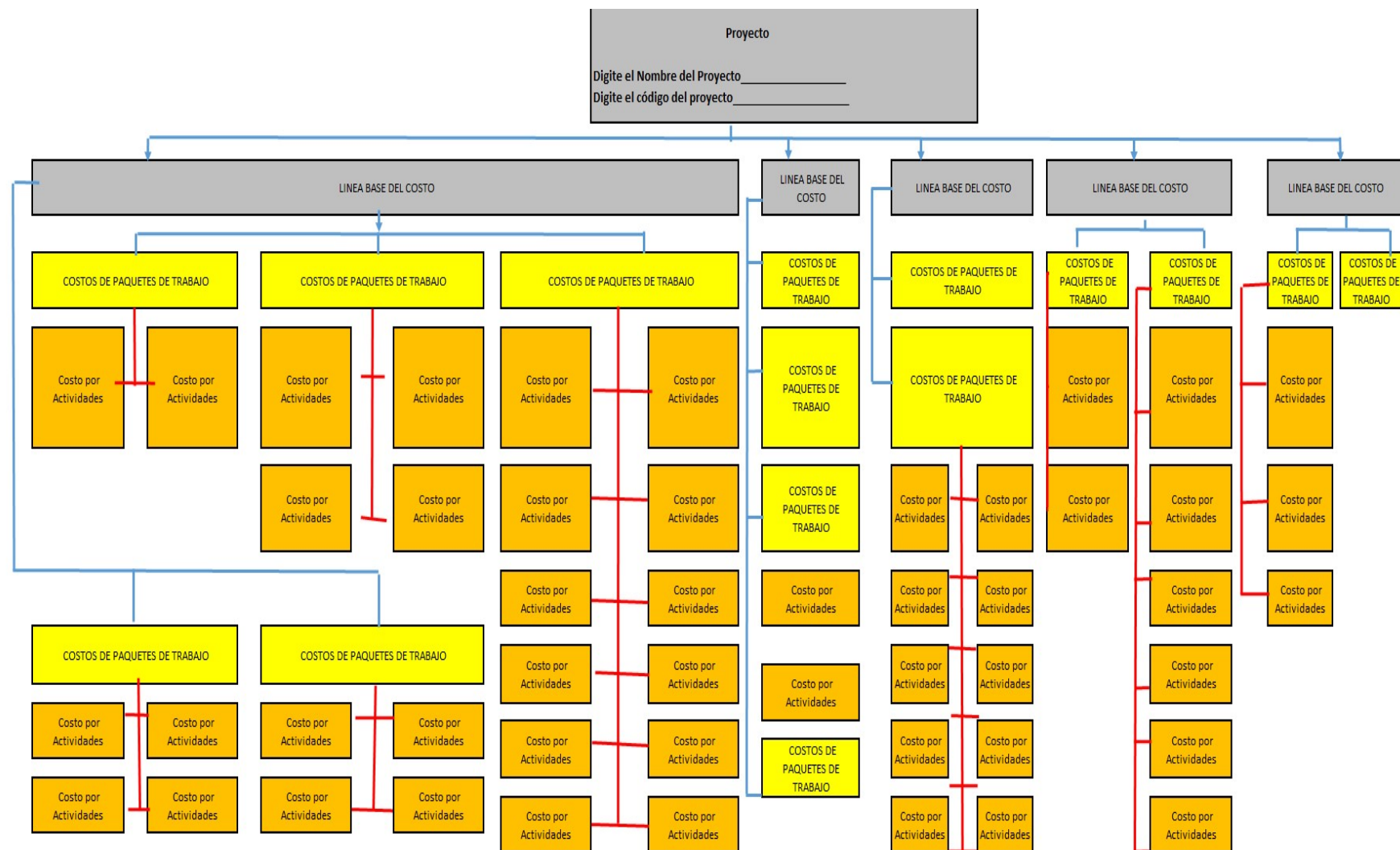
Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de

costos autorizada.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 7,1 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Costos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

A continuación en la figura Presupuesto del Proyecto, se grafica lo dicho.



Nota: Formato Presupuesto del Proyecto. Elaboración propia

Anexo AA. Planifique la gestión de la calidad

Revise el contenido de la figura propuesta del formato “**Plan de Gestión de la Calidad**”

En la planificación de la gestión de la calidad del proyecto se debe definir la política de calidad de los proyectos de **ASOMPAS** en cuanto a planificación, gestión y control de los requisitos de calidad de los productos y finalmente del proyecto con el fin de satisfacer la propuesta de valor de los interesados. Al aplicar la presente actividad **ASOMPAS** planificará y documentará los requisitos y/o estándares de calidad que el trabajo debe tener.

Esta actividad debe convertirse en una guía para la gestión y verificación de la calidad a lo largo de la vida del proyecto.

El juicio de expertos es importante en esta actividad, con ellos se cuenta con habilidades y conocimiento en aseguramiento de la calidad, control de calidad, mediciones de calidad, mejoramiento de la calidad y sistemas de calidad.

Actividad 7.15) Planificar la gestión de la calidad

Para hacer la planificación de la gestión de la calidad de cada proyecto de **ASOMPAS** se recomienda el uso del siguiente formatos, sin olvidar las particularidades de la amplia gama de proyectos que gestiona la asociación, a través de las cuales, ajustará el formato de acuerdo con la necesidad.

Formato propuesto para **ASOMPAS**

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO		
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO					
POLITICA DE CALIDAD DEL PROYECTO: ESPECIFICAR LA INTENCIÓN DE DIRECCIÓN QUE FORMALMENTE TIENE EL EQUIPO DEL PROYECTO CON RELACIÓN A LA CALIDAD DEL PROYECTO					
LINEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO: ESPECIFICAR LOS FACTORES DE CALIDAD RELEVANTES PARA EL PRODUCTO DEL PROYECTO Y PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO. PARA CADA FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE DEFINIR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD, LAS METRICAS A UTILIZAR, Y LAS FRECUENCIAS DE MEDICIÓN Y DE REPORTE					
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	METRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN		FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
PLAN DE MEJORA DE PROCESOS: ESPECIFICAR LOS PASOS PARA ANALIZAR PROCESOS, LOS CUALES FACILITARÁN LA IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENERAN DESPERDICIO O QUE NO AGREGAN VALOR					
MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD: ESPECIFICAR PARA CADA PAQUETE DE TRABAJO SI EXISTE UN ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE A SU ELABORACIÓN. ANALIZAR LA CAPACIDAD DEL PROCESO QUE GENERARÁ CADA ENTREGABLE Y DISEÑAR ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y CONTROL QUE ASEGURARÁN LA OBTENCIÓN DE ENTREGABLES CON EL NIVEL DE CALIDAD REQUERIDO (VER MATRIZ ADJUNTA)					
ENTREGABLE	ESTÁNDAR DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN		ACTIVIDADES DE CONTROL	
ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: ESPECIFICAR LOS ROLES QUE SERÁN NECESARIOS EN EL EQUIPO DE PROYECTO PARA DESARROLLAR LOS ENTREGABLES Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. PARA CADA ROL ESPECIFICAR: OBJETIVOS, FUNCIONES, NIVELES DE AUTORIDAD, A QUIEN REPORTAR, A QUIEN SUPERVISAR, REQUISITOS DE CONOCIMIENTO, HABILIDADES, Y EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR EL ROL. (MODIFICAR SEGÚN EL PROYECTO)					
ROL		OBJETIVO DEL ROL			
1, PATROCINADOR					
2, GERENTE DEL PROYECTO					
3, EQUIPO DEL PROYECTO					
ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO: ESPECIFICAR EL ORGANIGRAMA DEL PROYECTO INDICANDO CLARAMENTE DONDE ESTARÁN SITUADOS LOS ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (MODIFICAR SEGÚN EL PROYECTO)					
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN			AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN		
INSERTE ORGANIGRAMA DEL PROYECTO					

Nota: Formato Plan de Gestión para la Calidad. Formato recuperado de (Roxana, s.f)

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Esta actividad se realizará una única vez o en puntos predefinidos del proyecto y es iterativa con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Representación de datos
- Planificación de pruebas e inspección
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan de gestión de la calidad
- Métricas de calidad
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto para establecer objetivos de calidad. En estas reuniones es pertinente la asistencia del gerente del proyecto, el patrocinador, los miembros del equipo del proyecto y los interesados del proyecto con alto grado de influencia sobre las decisiones del proyecto, entre otros que tengan algún tipo de responsabilidad relacionada.

Observaciones. Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 8,1 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de la Calidad del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo BB. Planifique la gestión de recursos

Revise el contenido de la figura 31 propuesta del formato “**Plan de Gestión del Recurso Humano**”

En esta actividad se podrá incluir herramientas para la identificación, adquisición y gestión de los recursos adecuados y necesarios para el logro del éxito del proyecto. Especialmente esta actividad se encargará de la definición de las políticas de estimación, adquisición, gestión y el uso de los recursos del proyecto (Equipamiento, materiales, instalaciones, infraestructura y recursos humanos).

El juicio de expertos es importante en esta actividad por sus habilidades y conocimiento de los expertos en negociación de recursos, talento humano y su desarrollo, adquisición, condiciones del mercado, identificación de riesgos en adquisiciones, manejo de recursos, proveedores, regulación interna y externa.

Actividad 7.16) Planificar la gestión de recursos

Para hacer la planificación de la gestión de la calidad de cada proyecto de **ASOMPAS** se recomienda el uso del siguiente formatos, sin olvidar las particularidades de la amplia gama de proyectos que gestiona la asociación, a través de las cuales, ajustará el formato de acuerdo con la necesidad.

PLAN PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO				
NOMBRE DEL PROYECTO			CODIGO DEL PROYECTO	
TAREA ASIGNADA (ID. EDT)	PERFIL REQUERIDO	TIEMPO EN HORAS	FECHA INICIO LABOR	FECHA CULMINACIÓN LABOR
1, Nombre de la tarea a asignar según la EDT	Profesión y competencias requeridas	Digite el tiempo que se requiere el recurso para realizar la actividad	Digite día, mes, año	Digite día, mes, año
2				
3				

Nota: Formato Plan de Gestión del Recurso Humano. Formato recuperado de (Roxana, s.f)

Ejecutantes: Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Esta actividad se realiza una única vez o en momentos predefinidos y es iterativa con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto y la 7.17 estimar los recursos de las actividades.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Representación de datos
- Teoría organizacional
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan de gestión de los recursos
- Acta de constitución del equipo
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones de coordinación con el equipo del proyecto. Asignación de roles y responsabilidades.

Observaciones. Es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 9,1 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Recursos del Proyecto.

El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo CC. Estime los recursos de las actividades

En esta actividad se establecen e identifica el tipo, la cantidad y las características de los recursos necesarios, también el equipamiento y suministros requeridos para llevar a cabo, en los términos deseados, el producto.

Es altamente iterativo con la estimación de costos, también es fundamental contar con el juicio de expertos, su conocimiento en planificación y estimación de recursos es bien importante en esta actividad. Otra herramienta que puede hacer un buen papel en esta actividad es el conocimiento de proyectos similares como base para la estimación del futuro resultado del proyecto.

Al iniciar la estimación desde la base de la EDT (actividades) puede acumular ascendientemente a paquetes, cuentas de control y proyecto para determinar los recursos necesarios.

Actividad 7.17) Estimar los recursos de las actividades

Ejecutantes: Gerente de Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto y es iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto y su antecesora la actividad 7.16 planificar la gestión de recursos

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Estimación ascendente
- Estimación análoga
- Estimación paramétrica
- Análisis de datos
- Sistema de información para la dirección de proyectos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Requisitos de recursos
- Base de las estimaciones
- Estructura de desglose de recursos
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de Trabajo: reuniones del gerente del proyecto, patrocinador, equipo del proyecto y algunos gerentes públicos, especialmente con la dependencia de suministros y talento humano

Observaciones. Es el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 9,2 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Recursos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo DD. Planifique la gestión de las comunicaciones

Esta actividad hace referencia a la propuesta y forma más adecuada para comunicar todos aquellos eventos, directrices y orientaciones a llevar a cabo durante el trabajo del proyecto, respecto a las necesidades de comunicación de los interesados del proyecto y su efectivo involucramiento.

Actividad 7.18) Planificar la gestión de las comunicaciones

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Análisis de requisitos de comunicación
- Tecnología de la comunicación
- Modelos de comunicación
- Métodos de comunicación
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Representación de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan de gestión de las comunicaciones
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de Trabajo: reuniones formales con el equipo. Distribución de documentación de

acuerdos.

Observaciones. Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 10,1 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo EE. Planifique la gestión de las adquisiciones del proyecto

Documentar las políticas y decisiones (Que, cómo y fuente) para las adquisiciones del proyecto, es la actividad que debe realizar **ASOMPAS** con la cual puede especificar enfoques, identificar proveedores y decidir si requiere recursos internos o externos del proyecto los que podrá obtener principalmente con socios de negocios identificados como proveedores actuales o potenciales.

El rol en la adquisición de recursos debe determinarse de forma temprana en el proyecto, el funcionario encargado de la adquisición debe ser competente, contar con la experiencia y conocimiento para minimizar los riesgos que pueda generarse de la posible equivocación sobre los requisitos técnicos y legales deseados en los bienes y servicios que deban adquirirse. Normalmente se ejecuta a través de la dependencia de recursos físicos, compra o adquisiciones, sin embargo, la dependencia de defensa jurídica juega un rol demasiado importante en esta actividad.

Los expertos deben tener conocimiento en: Análisis de selección de proveedores como evaluación técnica, presupuesto, financiera y legal, adquisiciones, contratación y seguimiento al cumplimiento de lo requerido.

Actividad 7.19) Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto

Ejecutantes: Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Documentos de negocio
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos

- Análisis de datos
- Criterios de selección de proveedores
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan de gestión de las adquisiciones
- Estrategia de las adquisiciones
- Documentos de las licitaciones
- Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones
- Criterios de selección de proveedores
- Decisiones de hacer o comprar
- Estimaciones independientes de costos
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los activos

Modo de trabajo

- Reuniones del equipo del proyecto,
- Planificar adquisiciones,
- Solicitar presupuesto
- Negociar cotizaciones
- Firmar contrato.

Observaciones: es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 12,1 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo FF. Planifique el involucramiento de los Interesados

Al iniciar esta actividad **ASOMPAS** ya ha identificado las partes interesadas en el proyecto, así mismo, puede planificar su involucramiento a través del efecto que dicho interesado pueda causar en el proyecto por Interés, poder o influencia, como también bajo el enfoque de su propuesta de valor, expectativa e impacto esperado. **ASOMPAS** logrará definir estratégicamente la mejor forma de actuar frente a los Stakeholders.

Cada proyecto puede verse afectado positiva o negativamente por algunos o todos sus interesados. Esta es la razón por la cual la asociación debe enfocar cada caso y reaccionar frente a sus necesidades e influencias, tal situación debe definirla mediante la identificación, priorización e involucramiento de los interesados en el desarrollo del proyecto y sus posibles resultados.

Actividad 7.20) Planificar el involucramiento de los Interesados

Ejecutantes: Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con la actividad 8 desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Acuerdos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Representación de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones: es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 13,2 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Interesados del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo GG. Planifique la gestión de los riesgos

Define el cómo de la gestión del riesgo del proyecto, establecer las actividades de gestión del riesgo es el resultado principal de esta actividad. Un plan generado a través de esta actividad define el nivel y tipología del riesgo, facilita su seguimiento y visualiza la gestión realizada para mitigar su materialización.

El juicio de expertos se convierte en una herramienta importante, el conocimiento y la destreza de estas personas que conocen cada momento y situación empresarial, proyectos y posibles situaciones especiales que pueden generar los riesgos al proyecto, serán un recurso contundente para su evaluación, monitoreo, seguimiento y mitigación.

A través del juicio de expertos se podrá definir: Fuentes de riesgos del proyecto, la estrategia de riesgos, metodología (Apetito al riesgo, probabilidad e impactos, matriz de probabilidad e impacto), roles y responsabilidades, financiación, calendario de seguimiento, informes, categorías de riesgos y planes de mitigación, entre otros.

Actividad 7.21) Planificar la gestión de los riesgos

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Esta actividad se realiza una única vez al inicio del proyecto, también se pueden definir momentos del proyectos para su revisión y ajustes. Es Iterativa con las actividades 7.25: planificar la respuesta a los riesgos, 7.22: identificar los riesgos, 7.23: realizar el análisis cualitativo de riesgos, 7.24: realizar el análisis cuantitativo de riesgos.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Análisis de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan de gestión de los riesgos

Modo de trabajo: reunión especial para la definición de los riesgos del proyecto, pueden participar algunos miembros del equipo, expertos en riesgos, el gerente del proyecto e interesados claves.

Observaciones: Define las actividades de gestión del riesgo del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 11,1 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Riesgos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo HH. Identifique los riesgos

En esta actividad se identifican los riesgos (A través de las fuentes), se caracteriza y documenta las causas, impacto y los riesgos del proyecto. Esta actividad puede ser consolidada en una matriz de riesgos, a través de la cual, se define la probabilidad e impacto, causa, consecuencia, tipología, riesgo inherente, descripción, tratamiento, riesgo residual y acciones de respuestas, entre otros, para mitigar su efecto.

Utilice el juicio de expertos para identificar, de los riesgos, lo siguiente: Actividad, ubicación, producto o servicio, tipo de riesgo, código, descripción, dueño del riesgo, causa, consecuencia, clasificación, riesgo inherente, controles, tratamiento vigente, responsables, efecto, valor del control, riesgo residual, acciones esperadas de respuesta y/o contingencia, entre otros.

Actividad 7.22) Identificar los riesgos

Ejecutantes: Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 7.25: planificar la respuesta a los riesgos, 7.21: planificar la gestión de los riesgos, 7.23: realizar el análisis cualitativo de riesgos, 7.24: realizar el análisis cuantitativo de riesgos.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Acuerdos
- Documentación de las adquisiciones
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Listas rápidas
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Registro de riesgos
- Informe de riesgos
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. El proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 11,2 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Riesgos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo II. Realice el análisis cualitativo de riesgos

En esta actividad **ASOMPAS** prioriza los riesgos individuales del proyecto según la identificación ya realizada para análisis y valoración del riesgo. La evaluación de probabilidad, impacto y el valor del conjunto de controles entregará un resultado a la institución a través del cual podrá tomar la decisión sobre la concentración de mayores esfuerzos a los riesgos de alta prioridad.

Actividad 7.23) Realizar el análisis cualitativo de riesgos

Ejecutantes: Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 7.25 planificar la respuesta a los riesgos, 7.21 planificar la gestión de los riesgos, 7.22 identificar los riesgos, 7.24 realizar el análisis cuantitativo de riesgos.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Categorización de riesgos
- Representación de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis

o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 11,3 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Riesgos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo JJ. Realice el análisis cuantitativo de riesgos

Realizado el análisis cualitativo de los riesgos se podrá agregar la calificación numérica que ayudará a priorizar (Rango) el grado de posible materialización.

Al cuantificar la exposición al riesgo del proyecto se genera información en la toma de decisiones oportunas en búsqueda de la respuesta adecuada para el riesgo.

Actividad 7.24) Realizar el análisis cuantitativo de riesgos

MAPA DE RIESGO			IMPACTO				
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
PROBABILIDAD	5	Casi segura	5 MODERADO	10 ALTO	15 ALTO	20 EXTREMO	25 EXTREMO
	4	Alta	4 MODERADO	8 MODERADO	12 ALTO	16 EXTREMO	20 EXTREMO
	3	Posible	3 INFERIOR	6 MODERADO	9 MODERADO	12 ALTO	15 ALTO
	2	Baja	2 INFERIOR	4 INFERIOR	6 MODERADO	8 MODERADO	10 ALTO
	1	Remota	1 INFERIOR	2 INFERIOR	3 INFERIOR	4 MODERADO	5 MODERADO

Nota: Formato obtenido del Instituto de Desarrollo Urbano - IDU

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con la actividad 7.21: planificar la gestión de los riesgos, 7.22: identificar los riesgos, 7.23: realizar el análisis cualitativo de riesgos, y 7.25: planificar la respuesta a los riesgos

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Representaciones de la incertidumbre
- Análisis de datos

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones: el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 11,4 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Riesgos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo KK Planifique la respuesta a los riesgos

En esta actividad, la asociación y en compañía de la gestión de expertos, desarrolla opciones, selecciona estrategias (Amenazas, oportunidades, contingencias, riesgos generales) y acuerda acciones para abordar la posible exposición del proyecto.

Acciones asociadas al plan de tratamiento: Acciones esperadas de respuesta y/o contingencia, opción de tratamiento, actividades de tratamiento, evidencia de tratamiento, responsable, plazo e indicador de gestión.

Acciones de monitoreo y seguimiento: Dato del indicador, análisis del indicador, notas de seguimiento.

Acciones para el evento de riesgos materializados: Descripción del evento, consecuencia – efecto, fecha inicio y fin, causas, acción correctiva, plazo, responsable, observación.

Actividad 7.25) Planificar la respuesta a los riesgos

Ejecutantes: Equipo del proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 7.21: planificar la gestión de los riesgos, 7.22: identificar los riesgos, 7.23: realizar el análisis cualitativo de riesgos, 7.24: realizar el análisis cuantitativo de riesgos y 8: desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Estrategias para amenazas
- Estrategias para oportunidades
- Estrategias de respuesta a contingencias

- Estrategias para el riesgo general del proyecto
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
-

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. El proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 11,5 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de los Riesgos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo LL. Desarrolle el plan para la dirección del proyecto

Revise el contenido de la siguiente figura propuesta del formato **“Plan de Gestión del Proyecto”**

En esta actividad se busca la aprobación de un documento o conjunto de documentos con el objetivo de proporcionar una ruta a seguir, en otras palabras, es un instrumento necesario para que el gerente del proyecto pueda - ordenada y lógicamente - dirigir las siguientes etapas del ciclo de vida del proyecto como son la ejecución, monitoreo y control y el cierre del proyecto.

Se busca un plan integral (Documento integral) para la dirección del proyecto donde se define, prepara y coordina todos los componentes del trabajo del proyecto. Responde, entre otras, a las preguntas ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Para qué? del proyecto.

Actividad 8) Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

Descripción: Fin del Inicio y Planificación

Ejecutantes: Gerente de Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 7.25: planificar la respuesta a los riesgos y 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.11, 7.12, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16, 7.17, 7.18, 7.19, 7.20 y 7.25. También iteración con la actividad 9 del paso de ejecución: adquirir recursos.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Salidas: Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), de otros procesos.
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto, iteratividad con los procesos.
Es la actividad que se constituye como punto de revisión de cierre.

Observaciones. Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 4,2 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de planificación y Área de Conocimiento Gestión de la Integración del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

El plan debe contener:

- ✓ Plan para la gestión del alcance,
- ✓ Plan de gestión de los requisitos,
- ✓ Plan de gestión del cronograma,
- ✓ Plan de gestión de los costos,
- ✓ Plan de gestión de la calidad,
- ✓ Plan de gestión de los recursos,
- ✓ Plan de gestión de las comunicaciones,
- ✓ Plan de gestión de los riesgos,
- ✓ Plan de gestión de las adquisiciones,
- ✓ Plan de involucramiento de los interesados,
- ✓ Plan de gestión de cambios,
- ✓ Plan de gestión de la configuración,
- ✓ Línea base del alcance,
- ✓ Línea base del cronograma,
- ✓ Línea base de costos,
- ✓ Línea base para la medición del desempeño,
- ✓ Descripción del ciclo de vida del proyecto,
- ✓ Enfoque de desarrollo.

Formatos recomendados: La metodología no incluye los Activos de los Procesos Organizacionales (OPAs), por considerar, los autores, deben ser diseñados y estructurados en la medida de su necesidad en el día a día de la ejecución misional de **ASOMPAS** y en cada momento de la implementación y despliegue, sin embargo, a lo largo de este documento se proponen algunos básicos.

Formato Plan de Gestión del Proyecto

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO					
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO			
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO Y ENFOQUE MULTIFASE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO Y LAS CONSIDERACIONES DE ENFOQUE MULTIFASE (CUANDO LOS RESULTADOS DEL FIN DE UNA FASE INFLUYEN O DECIDEN EL INICIO O CANCELACIÓN DE LA FASE SUBSECUENTE O DEL PROYECTO COMPLETO).					
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO		ENFOQUES MULTIFASE			
FASE DEL PROYECTO	ENTREGABLE PRINCIPAL DE LA FASE	CONSIDERACIONES PARA LA INICIACIÓN DE ESTA FASE		CONSIDERACIONES PARA EL CIERRE DE ESTA FASE	
PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS QUE HAN SIDO SELECCIONADOS POR EL EQUIPO DE PROYECTO PARA GESTIONAR EL PROYECTO.					
PROCESO	NIVEL DE IMPLANTACIÓN	INPUTS	MODO DE TRABAJO	OUTPUTS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
ENFOQUE DE TRABAJO: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MODO EN QUE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DEL PROYECTO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.					
GESTIÓN DE LINEAS BASE: DESCRIPCIÓN DE LA FORMA EN QUE SE MANTENDRÁ LA INTEGRIDAD, Y SE USARÁN LAS LINEAS BASE DE MEDICIÓN DE PERFORMANCE DEL PROYECTO, INCLUYENDO EL QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE.					
COMUNICACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS NECESIDADES Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO.					
NECESIDADES DE COMUNICACIÓN		TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR COMUNICACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS NECESIDADES Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO			

Nota: Formato Plan de Gestión del Proyecto. Datos obtenidos de (Díaz,D, 2019)

Formato Plan de Gestión de la Configuración

PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
ROLES DE LA GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN: ROLES QUE SE NECESITAN PARA OPERAR LA GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN						
NOMBRE DEL ROL	PERSONA ASIGNADA	RESPONSABILIDADES		NIVELES DE AUTORIDAD		
PLAN DE DOCUMENTACIÓN: CÓMO SE ALMACENARÁN Y RECUPERARÁN LOS DOCUMENTOS Y OTROS ARTEFACTOS DEL PROYECTO						
DOCUMENTOS O ARTEFACTOS	FORMATO (E=ELECTRÓNICO H=HARD COPY)	ACCESO RÁPIDO NECESARIO	DISPONIBILIDAD AMPLIA NECESARIA	SEGURIDAD DE ACCESO	RECUPERACIÓN DE INFORMACIÓN	RETENCIÓN DE INFORMACIÓN
ITEMS DE CONFIGURACIÓN (CI): OBJETOS DEL PROYECTO SOBRE LOS CUALES SE ESTABLECERÁN Y MANTENDRÁN DESCRIPCIONES LÍNEA BASE DE LOS ATRIBUTOS FUNCIONALES Y FÍSICOS, CON EL FIN DE MANTENER CONTROL DE LOS CAMBIOS QUE LOS AFECTAN						
CÓDIGO DEL ÍTEM DE CONFIGURACIÓN	NOMBRE DEL ÍTEM DE CONFIGURACIÓN	CATEGORÍA 1=FÍSICO 2=DOCUMENTO 3=FORMATO 4=REGISTRO	FUENTE P=PROYECTO C=CONTRATISTA V=PROVEEDOR E=EMPRESA	FORMATO (SOFTWARE + VERSIÓN + PLATAFORMA)	FORMATO (SOFTWARE + VERSIÓN + PLATAFORMA)	OBSERVACIONES
GESTIÓN DEL CAMBIO: ESPECIFICAR EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO O ANEXAR EL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO						
CONTABILIDAD DE ESTADO Y MÉTRICAS DE CONFIGURACIÓN: ESPECIFICAR EL REPOSITORIO DE INFORMACIÓN, EL REPORTE DE ESTADO Y MÉTRICAS A USAR						
VERIFICACIÓN Y AUDITORÍAS DE CONFIGURACIÓN: ESPECIFICAR CÓMO SE ASEGURARÁ LA COMPOSICIÓN DE LOS ÍTEMS DE CONFIGURACIÓN, Y COMO SE ASEGURARÁ EL CORRECTO REGISTRO, EVALUACIÓN, APROBACIÓN, RASTREO E IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LOS CAMBIOS A DICHOS ÍTEMS.						

Nota: Formato Plan de Gestión de la Configuración. Datos obtenidos de (Díaz,D, 2019)

Anexo MM. Lista de chequeo

FORMATO LISTA DE CHEQUEO		 ASOMPAS <small>ASOCIACIÓN DE GUATEMALA DEL MUNDO</small>		
PASO O FASE QUE TERMINA _____		PASO O FASE QUE INICIA _____		
FECHA DE INICIO	_____ DE _____ DE _____ <small>(Día) (Mes) (Año)</small>			
FECHA TERMINACIÓN	_____ DE _____ DE _____ <small>(Día) (Mes) (Año)</small>			
PRODUCTOS ENTREGADOS EN EL PASO O FASE QUE TERMINA				
DESCRIPCIÓN PRODUCTO	DOCUMENTO ENTREGADO	APROBACIÓN		Observaciones
		SI	NO	
Nombre del producto	Nombre, clase o tipo de documento entregado	Dígitelo SI, con la aprobación del mismo	Dígitelo No, con la negación del mismo	Describa la situación en particular

En constancia se firma, a los _____

Nota: Formato Lista de Chequeo. Elaboración propia

Anexo NN. Adquiera los recursos necesarios para el proyecto

Esta actividad tiene como objetivo dotar a la gerencia del proyecto de un equipo, de los recursos técnicos, logístico, equipamiento, materiales, insumos y suministros, entre otros, para materializar la ejecución del alcance del proyecto (Completar el trabajo del proyecto). Esta actividad establece una ruta a seguir para la selección, compra y adquisición de los recursos necesarios (Internos o externos a la asociación) y la debida distribución de los mismos a cada actividad programada en la EDT.

Los recursos internos son asignados por las oficinas o dependencias de **ASOMPAS** diferentes a la PMO _ compuesto híbrido (Vea figura 9. Propuesta estructura Orgánica para **ASOMPAS**,). Los recursos externos normalmente, entre otros, serán adquiridos a través de las dependencias de adquisición (Recursos físicos) y contratación (Oficina de defensa jurídica).

Actividad 9.1) Adquirir recursos

Ejecutantes: Equipo del Proyecto, dependencias involucradas de los suministros

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con la actividad 8: desarrollar el plan para la dirección del proyecto, actividad 9.2: desarrollar el equipo, actividad 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Toma de decisiones
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Asignación Previa
- Equipos virtuales

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Asignaciones de recursos físicos

- Asignaciones del equipo del proyecto
- Calendarios de recursos
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto y proceso de adquisición

Observaciones. Es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 9,3 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de los Recursos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo OO. Desarrolle el equipo

Esta actividad está encaminada al mejoramiento de las competencias en la ejecución y aplicación de la labor, como capacidades y conocimientos de cada miembro del equipo del proyecto para potencializar su desempeño en diferentes contextos para la obtención del resultado esperado por las partes interesadas. La interacción de los diferentes miembros del equipo, la comunicación asertiva y un buen ambiente laboral son representativos a la hora de buscar el éxito del proyecto.

Algunos componentes en los cuales el gerente del proyecto debe priorizar y fortalecer son: Las competencias funcionales (En lo que debe estar preparado el miembro del equipo para hacer el trabajo asignado _ conocimiento) y las competencias comportamentales (Responsabilidad, destrezas, habilidades, valores, motivación, actitudes y aptitudes).

Un buen aliado para el gerente del proyecto, en esta formación de los miembros del equipo, es la dependencia de Recurso Humano de la asociación y el plan institucional de capacitación - PIC.

Actividad 9.2) Desarrollar el equipo

Ejecutantes: Gerente del Proyecto, Equipo del Proyecto, dependencia de Talento Humano.

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con la actividad 9.3 dirigir el equipo, actividad 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Coubicación
- Equipos virtuales
- Tecnología de la comunicación

- Habilidades interpersonales y de equipo
- Reconocimiento y recompensas
- Capacitación
- Evaluaciones individuales y de equipo
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Evaluaciones de desempeño del equipo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
- Modo de Trabajo:

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 9,4 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de los Recursos del Proyecto.

El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo PP. Dirija el Equipo

En esta actividad se debe tener presente la definición de desempeño, así las cosas, la primera definición de desempeñar en el diccionario de la Real Academia Española es: “Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio” a su vez, la definición de Ejercer en el mismo diccionario, es: “Practicar los actos propios de un oficio, facultad o profesión. U.t.c.intr. Es abogado, pero no ejerce”.

En esta actividad el gerente de proyecto orienta, hace seguimiento, retroalimenta, dirige, resuelve diferencias y gestiona los posibles cambios que resulten de la ejecución del trabajo del proyecto en busca de optimizar las diferentes restricciones del proyecto con las actuaciones sobre responsabilidades individuales y grupales del equipo.

Esta actividad está muy presente en el comportamiento del equipo, gestión de conflictos y resolución de problemas, el perfil adecuado para la gerencia del proyecto es un perfil líder directivo para fomentar el trabajo en equipo y la integración de esfuerzos con la intención que la característica del equipo sea de un desempeño sobresaliente (Perfil: Comunicación, gestión de conflictos, liderazgo y poder de negociación).

Actividad 9.3) Dirigir el Equipo

Ejecutantes: Gerente del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.2: desarrollar el equipo, actividad 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Informes de desempeño del trabajo
- Evaluaciones de desempeño del equipo
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Habilidades interpersonales y de equipo

- Sistema de información para la dirección de proyectos

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones: es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 9,5 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de los Recursos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo QQ. Gestione la calidad

En sesión anterior se definió el plan de gestión de calidad, corresponde entonces en esta actividad ejecutar las políticas ahí definidas y también incorporar como políticas, los direccionamientos de la asociación, en los proyectos y ejecutar las propias de calidad. Aquí se deberá garantizar la aplicación de las políticas de calidad para el trabajo del proyecto con la intención de lograr cada requisito y/o estándares definidos para el producto final.

Actividad 9.4) Gestionar la calidad

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Representación de datos
- Auditorías
- Diseñar para X
- Resolución de problemas
- Métodos de mejora de la calidad

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Informes de calidad
- Documentos de prueba y evaluación
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 8,2 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de la Calidad del Proyecto.

El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo RR. Gestione la Participación y el involucramiento de los Interesados

En toda la vida del proyecto se buscará el apoyo de todas las partes interesadas con la intención de reducir totalmente, en lo posible, la resistencia que cada particularidad de estos interesados puedan ejercer hacia el proyecto y sus resultados. Para esto el gerente del proyecto mantendrá una amplia comunicación y trabajo con cada parte interesada, enfocándose principalmente a las que tengan mayor interés y poder sobre el proyecto.

El objetivo principal de esta actividad está enfocada a obtener, confirmar o mantener el involucramiento y compromiso de las partes interesadas para la debida obtención del éxito del proyecto para lo cual, el gerente del proyecto, debe gestionar sus expectativas mediante unos medios y métodos altamente seleccionados por expertos para lograr una muy asertiva comunicación y negociación. La intención entonces es que las partes interesadas conozcan y comprendan los objetivos, el alcance, las metas, estrategias, cronogramas, trabajos, beneficios y riesgos del proyecto y se involucren y aporte al éxito del mismo.

Para lograr lo anterior, el perfil del gerente del proyecto y su equipo debe contener habilidades básicas como: Gestión de conflictos, negociación, comunicación, observación, conversación, conciencia del poder de influencia y cultural.

Actividad 9.5) Gestionar el Involucramiento de los Interesados

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Habilidades de comunicación
- Habilidades interpersonales y de equipo

- Reglas básicas
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.

Diseño propio, en la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 13,3 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de los Interesados del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo SS. Gestione las comunicaciones

A través de esta actividad se busca una secuencia eficaz y eficiente de la comunicación y la información entre los miembros del equipo de trabajo y todas las partes interesadas en el proyecto. La oportunidad, el manejo y la creación de un sistema de información adecuado del flujo de la información debe ser para el gerente del proyecto prioridad.

El gerente del proyecto no se puede permitir que la comunicación se distorsione, desdibuje o que las partes interesadas no reciban con precisión el mensaje adecuado que se quiere transmitir en el ejercicio y ejecución de los trabajos del proyecto.

Actividad 9.6) Gestionar las comunicaciones

Ejecutantes: Gerente del Proyecto, Equipo del Proyecto y Oficina Asesora de Comunicaciones.

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Informes de desempeño del trabajo
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Tecnología de la comunicación
- Métodos de comunicación
- Habilidades de comunicación
- Sistema de información para la dirección de proyectos
- Presentación de informes del proyecto
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Project communications

- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo: Reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 10,2 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo TT. Efectúe las adquisiciones

A través de la vida del proyecto y según sea la necesidad debe gestionarse la adquisiciones de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo del proyecto. Normalmente se hace una licitación, invitación a proveedores los cuales serán evaluados para su debida selección y contratación.

En esta actividad es importante contar con el juicio de expertos, aquellas personas que tengan conocimientos suficientes sobre evaluación de propuestas, personal técnico sobre compras, industria, finanzas, gestión en la cadena de suministros, regulación, normativa, manejo bancario, negociación, tesorería y contratación, entre otros.

Actividad 9.7) Efectuar las adquisiciones

Ejecutantes: Gerente del Proyecto, Equipo del Proyecto, dependencia de adquisiciones.

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Documentación de las adquisiciones
- Propuestas de los vendedores
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Publicidad
- Conferencia de oferentes
- Análisis de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Vendedores seleccionados
- Acuerdos

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo: Área encargada, proceso de licitaciones, selección, contratación y adquisiciones.

Observaciones. Es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionar a un proveedor y adjudicarle un contrato.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 12,2 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo UU. Implemente respuesta a los riesgos

Importante la ejecución de esta actividad a lo largo de la vida del proyecto, una vez identificado, analizado y evaluados los riesgos, vendrá entonces, la definición de las acciones asociadas al plan de tratamiento del riesgo, así entonces, en esta actividad se deben implementar dichos planes para asegurar que las respuestas a los riesgos se ejecuten como se definió bajo la experticia y la experiencia de profesionales y técnicos del tema.

Actividad 9.8) Implementar las respuestas a los riesgos

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.9: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y la actividad 9.10: Gestionar el conocimiento del proyecto.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Sistema de información para la dirección de proyectos

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

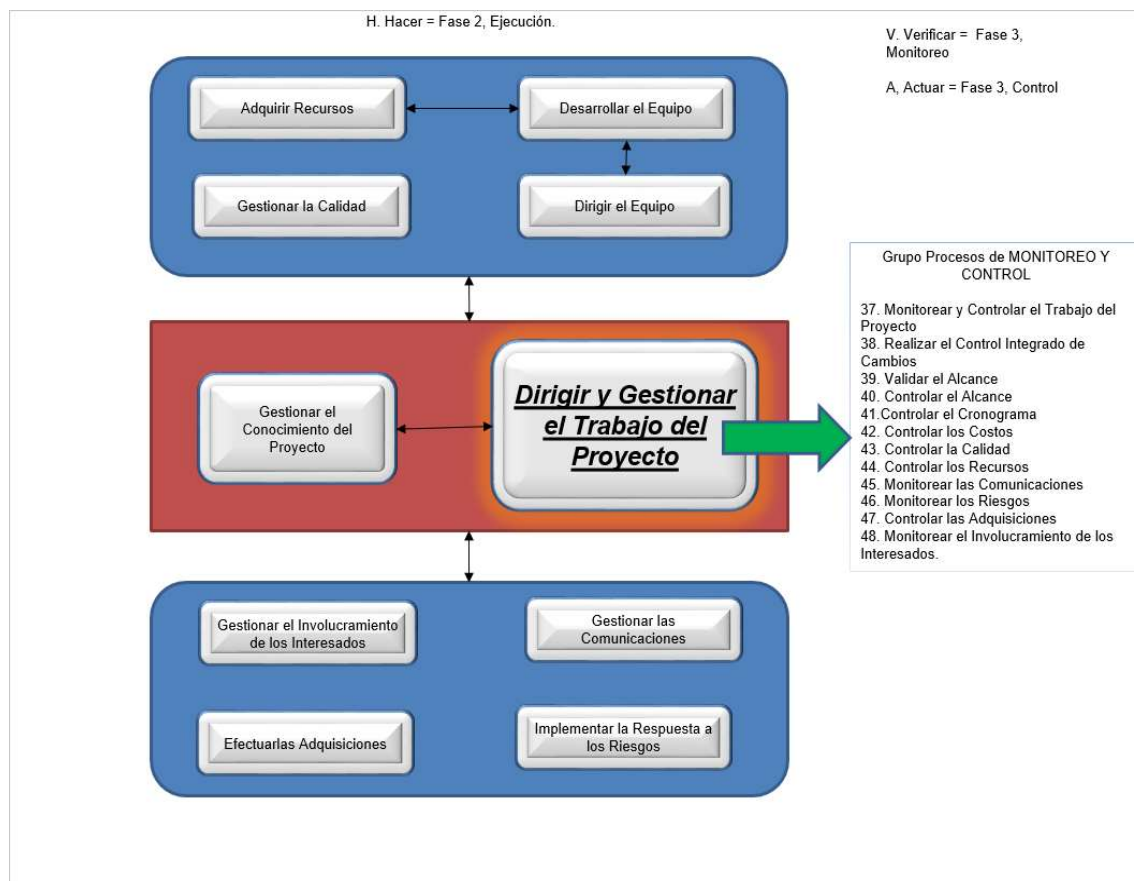
Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. El proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen.

Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 11,6 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de los Riesgos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo VV. Dirija y gestione el trabajo del Proyecto



Nota: Figura Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto. Elaboración propia

Junto a la actividad de gestión del conocimiento del proyecto, esta actividad es considerada como el centro de este paso, toda vez que al contar con la iteratividad de las actividades de gestión de la calidad, gestión de recursos, de comunicaciones, de riesgos, adquisiciones e interesados, llegó la hora de la dirección general del trabajo y entregables del proyecto para lograr el éxito del mismo. Bajo esta primicia, el director del proyecto buscará dirigir, gestionar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos propuestos.

A lo largo de todo el proyecto el gerente buscará ejecutar la totalidad de las actividades planeadas para terminar los entregables, al mismo tiempo y a través de esta actividad el gerente del proyecto conectará con los procesos definidos en la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), como grupo de procesos de monitoreo y control. Cuando el gerente del proyecto ejecuta la actividad de dirigir y gestionar el trabajo del equipo estará llevando a cabo la ejecución de las actividades para completar el trabajo del proyecto, pero de la misma manera, en el desempeño de su labor estará validando el alcance, controlando el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los recursos, las adquisiciones, y

monitoreará las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y el involucramiento de los interesados.

Actividad 9.9) Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Ejecutantes: Gerente del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.1 a 9.8 y 9.10.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Solicitudes de cambio aprobadas
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Sistema de información para la dirección de proyectos
- Reuniones

Salidas: Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Entregables
- Datos de desempeño del trabajo
- Registro de incidentes
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo: reuniones de coordinación, reuniones de información del estado proyecto, reuniones del equipo del proyecto.

Observaciones. Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 4,3 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de la Integración del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo WW. Gestione el conocimiento del proyecto

En el ejercicio de las funciones asignadas, el gerente del proyecto, utilizará el conocimiento actual y creará nuevo conocimiento de ser necesario para alcanzar los objetivos del proyecto, fortalecer la innovación, el aprendizaje y la gestión del conocimiento para los actuales proyectos o los nuevos proyectos que corresponda para el cumplimiento de la misionalidad de **ASOMPAS**.

De acuerdo con la necesidad y el resultado de las acciones tomadas se podrá actualizar el plan para la dirección del proyecto, sus componentes afectados y los activos organizacionales, según corresponda, también se documentará o registrará las lecciones aprendidas en el sistema documental del proyecto inicialmente y en el de la asociación como aprendizaje para la ejecución de futuros proyectos de **ASOMPAS**.

Actividad 9.10) Gestionar el conocimiento del proyecto

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativo con las actividades 9.1 a 9.9.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Entregables
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Gestión del conocimiento
- Gestión de la información
- Habilidades interpersonales y de equipo

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Registro de lecciones aprendidas
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo: Área encargada de la gestión del conocimiento, reunión de equipo.

Observaciones. Es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional.

Es importante que el Gerente del Proyecto y el equipo del mismo aporte información a la Unidad de Planificación, Desarrollo Institucional y Gestión del Desarrollo Territorial de **ASOMPAS** para lograr la debida documentación en planeación, gestión, revisión, disposición y seguimiento de la información geográfica, precios de referencia, directorio de proveedores, especificaciones técnicas, documentos, caracterizaciones, planes, manuales, procesos, procedimientos, instructivos, guías, cartillas, formatos, normograma, gestión del riesgo, especificaciones técnicas, activos de información, matriz de activos de innovación y conocimientos, matriz de peligros y riesgos para cada proyecto de acuerdo con sus características especiales y de esta forma quede debidamente estandarizado y documentado el conocimiento en **ASOMPAS**.

Esta información podrá ser usada, entre otras, como analogía para la gestión de próximos proyectos de la asociación.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 4.4 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de ejecución y área de Conocimiento Gestión de la Integración del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

SESION 1

MARCO GENERAL

- ✓ Project Management Institute (PMI)®
- ✓ ¿Qué es un Proyecto?
- ✓ Características Generales de los Proyectos
- ✓ Porque son importantes los proyectos.
- ✓ El ciclo de vida de un proyecto
- ✓ Factores determinantes en el éxito de un proyecto
- ✓ La triple restricción ampliada
- ✓ Modelos de madurez de la gerencia de proyectos
- ✓ Elementos del proyecto.
- ✓ Poder del Gerente de proyecto Vs. Tipo de Organización
- ✓ Roles en la Gerencia de proyectos
- ✓ Project Management Body of Knowledge _ PMBOK
- ✓ Áreas del conocimiento, grupos de procesos y estructuración de procesos

SESIÓN 2

GRUPO DE PROCESOS DE INICIO

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Desarrollar el acta de constitución del proyecto

GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Identificar a los interesados

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Desarrollar el plan de gestión del proyecto

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Planificar la gestión del alcance

Recopilar requisitos

Definir el alcance

Crear la EDT / WBS

SESIÓN 3

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Planificar la gestión del cronograma

Definir las actividades
Secuenciar las actividades (Procedencias - dependencias)
Estimar la duración de las actividades
Desarrollar el cronograma

SESIÓN 4

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN
GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO
Planificar la Gestión de los Costos
Estimar los Costos
Determinar el Presupuesto

SESIÓN 5

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN
GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
Planificar la Gestión de la Calidad

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO
Planificar la Gestión de Recursos
Estimar los Recursos de las Actividades

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
Planificar la Gestión de las Comunicaciones

SESIÓN 6

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN
GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
Planificar la Gestión de los Riesgos
Identificar los Riesgos
Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
Planificar la Respuesta a los Riesgos

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
Planificar la Gestión de las Adquisiciones

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
Planificar el Involucramiento de los Interesados

SESIÓN 7

GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto
Gestionar el Conocimiento del Proyecto

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

Gestionar la Calidad

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Adquirir Recursos
Desarrollar el Equipo
Dirigir al Equipo

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Gestionar las Comunicaciones

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Implementar la Respuesta a los Riesgos

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Efectuar las Adquisiciones

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Gestionar la Participación de los Interesados

SESIÓN 8

GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
Realizar el Control Integrado de Cambios

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Validar el Alcance
Controlar el Alcance

SESIÓN 9

GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Controlar el Cronograma

GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

Controlar los Costos

SESIÓN 10

GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

Controlar la Calidad

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Controlar los Recursos

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Monitorear de las Comunicaciones

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Monitorear los Riesgos

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Controlar las Adquisiciones

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Monitorear el Involucramiento de los Interesados

SESIÓN 11

GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Cerrar el proyecto o Fase

SESIÓN 12

HABILIDADES BLANDAS

Competencias específicas del curso

Al finalizar el curso los funcionarios estarán en capacidad de:

- ✓ Romper paradigmas que conduzcan al cambio y fortalecimiento de competencias gerenciales, diseñar estrategias comportamentales para la toma de decisiones que beneficie el cumplimiento de un proyecto.
- ✓ Detectar conflictos a tiempo y poner en marcha estrategias para la solución de los mismos.

- ✓ Tener un mayor impacto al presentar un proyecto, haciendo buen uso de la palabra, del tiempo y del lenguaje no verbal.
- ✓ Solucionar las diferencias que se presenten para la obtención de resultados gana - gana.
- ✓ Crear estrategias para dar cumplimiento de los plazos de entrega de los proyectos gestionados.
- ✓ Trabajar en equipo desarrollando la capacidad de autogestión, tolerancia y capacidad de consensuar hacia propósitos comunes.
- ✓ Introducción a las competencias gerenciales
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Solución de conflictos
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Poder de Negociación
- ✓ Gestión del Tiempo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Código de ética y conducta profesional
- ✓ Marco de referencia para la toma de decisiones éticas

Nota: Construcción de Juan David Torres E., Mario Gregorio Zabala M., Héctor H. Romero A., Carlos H. García B. y Edynzon Gallego L., Grupo de trabajo para la asignatura Gestión de Costos (2019) de la Maestría de Gestión de Proyectos de Inversión MGEPI – XV RFT de la Universidad Externado de Colombia

- Contenido Temático Curso MS PROJECT 2018 – GP-002

INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

ESQUEMA DEL CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del Curso:	Gestión de Proyectos MS PROJECT 2018 – Estándares PMI
Código:	GP-002
Nivel:	Curso
Idioma:	Español
Campo de Formación:	Gestión de Proyectos
Tipo de Curso:	Metodológico - Práctico
Modalidad:	Presencial
Intensidad horaria:	30 horas
Número de sesiones:	7 sesiones
Descripción del curso:	El curso "Gestión de Proyectos MS PROJECT 2018 – Estándares PMI" es significativamente importante como asistencia para los administradores de proyectos, desarrollo de planes, asignación de recursos, asignación de tareas, realizar seguimiento, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.
Conocimientos previos:	Los contenidos del curso se abordan mediante un ejercicio práctico en el que se requiere conocimientos básicos de la gerencia de proyectos. Conocimiento previo: Ofimática y Gestión de Proyectos.

Justificación:	<p>Para la estrategia organizacional y cultural, se han diseñado herramientas importantes de gestión de proyectos, desde la cual se puede gestionar el tiempo, el alcance, los costos, y el presupuesto.</p> <p>El MS Project, es un software de administración de proyectos y programas de proyectos, diseñado y comercializado por Microsoft. Es uno de los software más utilizados para la gestión de proyectos.</p> <p>El gestor de proyectos, debe estar en la capacidad de utilizar todas las herramientas tecnológicas asociada a la gestión de proyectos, para potencializar sus resultados en condiciones de efectividad, eficiencia y economía, y que estas mismas se vean reflejadas en los resultados de los proyectos.</p>
----------------	---

INTENCIONALIDADES FORMATIVAS

PROPÓSITOS FORMATIVOS
Objetivo General:
Desarrollar en los funcionarios competencias en el uso de Microsoft Project, para la planificación, seguimiento y control de proyectos, bajo los estándares del PMI.
Competencias generales del curso:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de Microsoft Project. ✓ Gerencia de Proyectos. ✓ Conversión de ideas en proyectos. ✓ Administración y programación de recursos y costos del proyecto. ✓ Utilización de calendarios y programación de calendarios. ✓ Gestión de la carga del trabajo. ✓ Límites y tareas. ✓ Seguimiento del proyecto. ✓ Filtros y ordenación de datos. ✓ Técnica del valor ganado. ✓ Análisis PERT.

CONTENIDO DEL CURSO

SESIÓN	TEMA	CONTENIDOS DE APRENDIZAJE
1	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar Microsoft Project como apoyo en la planificación, seguimiento y control de los proyectos. • Conocer el proceso de Gerencia de Proyectos basado en el Cuerpo Internacional de Conocimiento (PMI) • Cómo convertir una idea rápidamente en un proyecto gerencial • Administrar los costos de los proyectos • Gerenciar los recursos humanos, materiales y tipo costo de los proyectos de modo eficiente y eficaz • Tener una visión global o sistémica de todo el proyecto y de sus partes.
2	Trabajo con recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos del proyecto • Utilización de calendarios y programación de calendarios • Utilización de calendarios y programación de calendarios
3	Trabajo con recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de recursos • Gestión de la carga de trabajo de recursos • Programación de limitaciones de tareas
4	Trabajo con recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al progreso del proyecto • Aplicación de filtros y ordenación de datos • Personalización de tablas vistas e informes
5	Ajuste al plan	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica del valor ganado

6	Ajuste al plan	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al progreso del proyecto • Aplicación de filtros y ordenación de datos • Personalización de tablas vistas e informes
7	Control del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio final • Manejo de varios proyectos • Personalización entorno de Project • Análisis PERT

Nota: Construcción de Juan David Torres E., Mario Gregorio Zabala M., Héctor H. Romero A., Carlos H. García B. y Edynzon Gallego L., Grupo de trabajo para la asignatura Gestión de Costos (2019) de la Maestría de Gestión de Proyectos de Inversión MGEPI – XV RFT de la Universidad Externado de Colombia

Anexo YY. Actividad 10.1) Validar el alcance

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con ejecución y la actividad 10.2: Controlar el alcance.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Entregables verificados
- Datos de desempeño del trabajo

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Inspección
- Toma de decisiones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Entregables aceptados
- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones de coordinación.

Observaciones. Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 5.5 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión del Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo ZZ. Actividad 10.2) Controlar el alcance

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: A partir de la ejecución del proyecto, es una actividad iterativa con las actividades 10.1: Validar el alcance, 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Análisis de datos: consultar guía PMBOK numeral 5.6.2.1. Establezca acciones preventivas o correctivas según corresponda.

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: Informe performance del proyecto.

Observaciones. Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance. Herramientas de presentación de información, recogida de la información de rendimiento y reuniones de revisión del estado de la situación.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 5,6 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión del Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle

cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo AAA. Actividad 10.3) Monitorear el Involucramiento de los Interesados

Ejecutantes: Gerente de Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto de Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Representación de datos
- Habilidades de comunicación
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen.

Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 13,4 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión de los Interesados del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo BBB. Actividad 10.4) Controlar las Adquisiciones

Ejecutantes: Gerente de Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Acuerdos
- Documentación de las adquisiciones
- Solicitudes de cambio aprobadas
- Datos de desempeño del trabajo
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Administración de reclamaciones
- Análisis de datos
- Inspección
- Auditorías

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Adquisiciones cerradas
- Información de desempeño del trabajo
- Actualizaciones de la documentación de las adquisiciones
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo: Auditorías

Observaciones. Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la

ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones, según corresponda, y cerrar los contratos.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 12,3 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo CCC. Actividad 10.5) Monitorear los riesgos

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Informes de desempeño del trabajo

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Análisis de datos
- Auditorías
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. El proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 11,7 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de

Conocimiento Gestión de los Riesgos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo DDD. Actividad 10.6) Monitorear las comunicaciones

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Sistema de información para la dirección de proyectos
- Representación de datos
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones: es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 10,3 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de

Conocimiento Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo EEE. Actividad 10.7) Controlar el cronograma

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Análisis de datos
- Método de la ruta crítica
- Sistema de información para la dirección de proyectos
- Optimización de recursos
- Adelantos y retrasos
- Compresión del cronograma

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Información de desempeño del trabajo
- Pronósticos del cronograma
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 6,6 de la Guía

de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión del Cronograma del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo FFF. Actividad 10.8) Controlar los costos

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Requisitos de financiamiento del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Análisis de datos
- Índice de desempeño del trabajo por completar
- Sistema de información para la dirección de proyectos

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Información de desempeño del trabajo
- Pronósticos de costos
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 7,4 de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de

Conocimiento Gestión de los Costos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo GGG. Actividad 10.9) Controlar la calidad

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Solicitudes de cambio aprobadas
- Entregables
- Datos de desempeño del trabajo
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Inspección
- Pruebas/evaluaciones de productos
- Representación de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK ® - Sexta edición (2017).

- Mediciones de control de calidad
- Entregables verificados
- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las

Salidas: Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017) del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 8,3 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión de la Calidad del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo HHH. Actividad 10.10) Controlar los recursos

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con las actividades 10.11: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Datos de desempeño del trabajo
- Acuerdos
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Análisis de datos
- Resolución de problemas
- Habilidades interpersonales y de equipo
- Sistema de información para la dirección de proyectos

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: auditorías

Observaciones. Es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de los recursos planificados frente a la ejecución real y realizar acciones correctivas según sea necesario.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 9,6 de la Guía

de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión de los Recursos del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo III. Actividad 10.11) Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con la actividad 10.12: realizar el control integrado de cambios.

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Información de desempeño del trabajo
- Acuerdos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Reuniones

Salida: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Informes de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones de coordinación, reuniones de información del estado proyecto.

Observaciones. Es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen.

Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 4,5 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión de la Integración Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo JJJ. Actividad 10.12) Realizar el control integrado de cambios

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Iterativa con la actividad 10.11: Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Informes de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Herramientas de control de cambios
- Análisis de datos
- Toma de decisiones
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Solicitudes de cambio aprobadas
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Modo de trabajo: reuniones del equipo del proyecto

Observaciones. Es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones.

Registre los cambios necesarios por las solicitudes de cambio aprobadas que modificarán necesariamente el proceso 4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto, 8.3 Controlar la Calidad y 12.3 Controlar las Adquisiciones.

La actualización al plan para la dirección del proyecto modificará si es el caso el Plan para la Dirección del Proyecto.

Las actualizaciones de los documentos del proyecto afectarán los documentos del proyecto.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 4,6 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de monitoreo y control y área de Conocimiento Gestión de la Integración Alcance del Proyecto. El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.

Anexo KKK. Actividad 11) Gestión del Cierre del Proyecto

Ejecutantes: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto

Responsable: Gerente del Proyecto

Nivel de Implantación: Una única vez o en los puntos predefinidos del proyecto
Tenga presente el numeral 2.1.14 Adaptar los objetos del proyecto

Entradas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Acta de constitución del proyecto
- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos del proyecto
- Entregables aceptados
- Documentos de negocio
- Acuerdos
- Documentación de las adquisiciones
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Juicio de expertos
- Análisis de datos
- Reuniones

Salidas: Tomado de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017).

- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Transferencia del producto, servicio o resultado final
- Informe final
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Modo de trabajo. Estos documentos en el proceso de cierre se pueden actualizar con el registro de lecciones aprendidas.

Se hace la transferencia del producto o servicio al cliente, sponsor o parte interesada.

Se hace el informe de cierre del proyecto para todos los Stakeholders, la transferencia de conocimiento a **ASOMPAS** para la debida actualización de los activos de los procesos de la organización.

Observaciones. Es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o paso de la metodología.

En esta actividad se recibe la siguiente documentación:

- Atributos de la actividad,
- Lista de actividades,
- Registro de supuestos,
- Base de las estimaciones,
- Registro de cambios,
- Estimaciones de costos,
- Pronósticos de costos,
- Estimaciones de la duración,
- Registro de incidentes,
- Registro de lecciones aprendidas,
- Lista de hitos,
- Asignaciones de recursos físicos,
- Calendarios del proyecto,
- Comunicaciones del proyecto,
- Cronograma del proyecto,
- Diagrama de red del cronograma del proyecto,
- Enunciado del alcance del proyecto,
- Asignaciones del equipo del proyecto,
- Mediciones de control de calidad,
- Métricas de calidad,
- Informe de calidad,
- Documentación de requisitos,
- Matriz de trazabilidad de requisitos,
- Estructura de desglose de recursos,
- Calendarios de recursos,
- Requisitos de recursos,
- Registro de riesgos,
- Informe de riesgos,
- Datos del cronograma,
- Pronósticos del cronograma,
- Registro de interesados,
- Acta de constitución del equipo,
- Documentos de prueba y evaluación.

Diseño propio. En la implementación de la metodología **ASOMPAS** deberá diseñar sus propias plantillas y formularios, esta actividad debe ser revisada, ajustada o complementada cada vez que las actividades con las cuales itere, se modifiquen. Se requiere conocimientos de los fundamentos y estándares del proceso 4,7 de la Guía de PMBOK® - Sexta edición (2017), grupo de proceso de cierre y área de Conocimiento Gestión de la Integración Alcance del Proyecto.

El perfil del profesional que desarrolle cada actividad debe contener un alto grado de capacitación, conocimiento y experticia en gerencia de proyectos.